



Kahvilan perehdytyksen kehittäminen

Jaakkola, Paula

2011 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Kahvilan perehdytyksen kehittäminen

Paula Jaakkola
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2011

Jaakkola, Paula

Kahvilan perehdytyksen kehittäminen

Vuosi

2011

Sivumäärä

44

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää erään yrityksen kahvilan perehdytysprosessia. Työssä selvitettiin tutkimusmenetelmiä hyväksi käyttäen, miten perehdytys on kahvilassa järjestetty ja miten se on onnistunut. Tämän pohjalta tavoitteena oli tehdä ehdotuksia siitä, miten perehdytystä voitaisiin siellä kehittää. Tavoitteena oli myös tehdä työhönopastuskansio kahvilaan. Toimeksianto on saatu yritykseltä.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee perehdytykseen liittyviä lainsäädännöllisiä asioita, perehdytyksen etuja, hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia ja erilaisia perehdytystarpeita. Työssä kerrotaan myös, mitä eri tukimateriaaleja perehdytyksen apuna voidaan käyttää ja esitellään ihmisten erilaisia oppimistyyliä. Yrityksen muutostilanteissakin tarvitaan perehdytystä. Teoriaosuu- den lopuksi selvitetään perehdytyksen kehittämisen eri vaiheet.

Opinnäytetyössä käytettiin menetelminä haastattelua ja kyselyä. Kysely tehtiin kahvilan neljälletoista työntekijälle ja haastattelu kahvilassa esimiesasemassa olevalle henkilölle. Haastattelussa kartoitettiin kahvilassa käytetty perehdytysprosessi. Kyselyssä selvisi, että perehdytykseen on suurimmalla osalla kuulunut työhönopastus ja koulutus, missä kerrotaan yleistietoa yrityksestä. Kyselyssä selvisi myös, että useimmilla vastaajilla perehdytys toteutui työn ohessa toisen työntekijän toimiessa opastajana. Tukimateriaaleina useimmilla kyselyyn vastanneilla oli perehdytyksessä käytetty jätteiden käsittelyohjeita, Tervetuloa taloon -opasta ja hygieniaohjeita. Kyselystä saatujen tietojen mukaan suurin osa työntekijöistä ei ollut tuntenut saavansa palautetta työskentelystään kahvilassa.

Tutkimuksen tulosten perusteella tehtiin kolme kehitysehdotusta. Ensimmäisenä kehitysehdotuksena on, että opinnäytetyön osaksi tehtyä työhönopastuskansiota käytettäisiin opastuksen apuna niin, että kansion avulla perehdytään jokaiseen kahvilan työntehtävään ja laitteeseen. Toinen kehitysehdotus on, että alkuperehdytykseen kuuluisi turvallisuuskoulutus. Koulutuksessa käytäisiin läpi työ- ja paloturvallisuusasioita, miten toimia ryöstö- tai varkaustapauksissa tai jos kahvilassa ilmenee häiriökäyttäytymistä. Kolmas kehitysehdotus on, että kahvilassa jokainen työntekijä saisi kerran kuussa palautetta omasta työskentelystään esimieheltä.

Jaakkola, Paula

Developing of Employee Orientation in a Café

Year	2011	Pages	44
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to develop the employee orientation process in a certain company's café. The thesis clarifies how the orientation is organized in the café and how successful it has been. The objective was to make proposals for the development of the employee orientation process. Compiling a work guidance manual was an objective as well. The assignment was commissioned by the company.

The theoretical section of the thesis deals with juridical matters related to the orientation, benefits of the orientation, good qualities of an instructor and various orientation needs. The thesis also describes how supporting material can be used in the orientation as well as different ways of learning. Orientation is also needed when an enterprise is going through a period of change. The final section presents the different stages of developing the orientation.

Interview and questionnaire were used as the methods in this thesis. The questionnaire was addressed to 14 employees of the café and the interview was conducted with a manager. The interview clarified the job orientation process used in the company. The questionnaire revealed that for most of the employees the employee orientation had included work guidance and training containing general information about the company and the café. It became also clear that the job orientation of most employees was conducted while working by another employee acting as the tutor. Most of those who responded had received the guidelines for waste disposal, the Welcome to the company guide and the hygiene instructions. According to the results of the questionnaire most of the employees did not feel that they received feedback concerning their work performance in the café.

Three development proposals were made based on the results of the study. The first proposal is that the work guidance manual compiled as a part of the thesis will be used to help in the employee orientation process to familiarize the employees with the tasks and appliances of the café. The second proposal is to include security training in the initial orientation. This training would include work and fire safety issues, how to act in robbery or theft situations or in the case of disturbing behaviour in the café. The third proposal is that each employee of the café would receive feedback about her/his work performance once a month from a supervisor.

Keywords: orientation, planning of orientation, developing orientation

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Yritys ja kahvila	6
3	Perehdytys.....	7
3.1	Perehdytys ja lainsäädäntö.....	7
3.1.1	Työsopimuslaki.....	7
3.1.2	Työturvallisuuslaki	8
3.1.3	YT-laki	9
3.2	Perehdytyksen hyödyt	9
4	Perehdytyksen suunnittelu ja tukimateriaalit	10
4.1	Hyvä perehdyttäjä	10
4.2	Erilaiset perehdytystarpeet	11
4.3	Perehdytysohjelman runko	12
4.4	Perehdytyksen tukimateriaalit.....	14
5	Perehdytys ja oppiminen	14
5.1	Oppimisen seuranta ja arviointi	16
5.2	Työhön opastuksen viisi askelta	17
5.3	Muutoksiin perehdyttäminen.....	18
6	Perehdytyksen kehittäminen.....	19
7	Tutkimuksen luotettavuus ja menetelmät.....	21
7.1	Tutkimusmenetelmänä haastattelu	21
7.2	Tutkimusmenetelmänä kysely	22
8	Tutkimuksen tulokset	24
8.1	Teemahaastattelun sisältö	24
8.2	Kyselyn tulokset	26
9	Kehitysehdotukset kahvilan perehdytysprosessiin.....	31
9.1	Kehitysehdotus 1: Työhönopastuskansio ja erillinen aika opastukseen.....	32
9.2	Kehitysehdotus 2: Turvallisuuskoulutus	33
9.3	Kehitysehdotus 3: Palautteen anto	34
10	Pohdinta	35
	Lähteet	37
	Kuviot	38
	Liitteet.....	39

1 Johdanto

Opinnäytetyössä tutkitaan erään yrityksen kahvilan perehdytyksen nykytilaa ja etsitään siitä mahdollisia kehityskohteita. Olen itse ollut töissä osa-aikaisena vakituksena työntekijänä vuoden 2009 lokakuusta vuoden 2011 heinäkuuhun saakka. Työn toimeksianto on saatu kahvilan esimieheltä, joka toivoi kahvilaan työhönopastuskansiota. Tällaista kansiota siellä ei tällä hetkellä ole.

Yrityksessä tehtiin keväällä 2011 työtyytyväisyyskysely, jonka tuloksissa ilmeni, että perehdytykseen kaivattiin parannusta. Opinnäytetyössä tarkoituksena on kehittää heidän perehdytysprosessiaan. Työssä keskitytään kahvilan työntekijöiden perehdytysprosessiin ja tavoitteena on löytää siitä mahdollisia kehityskohteita. Näiden kohteiden löytämiseksi haastatellaan kahvilassa esimiesasemassa olevaa henkilöä ja toteutetaan kysely osalle kahvilan henkilökuntaa. Näiden tulosten pohjalta on tavoitteena tehdä kehitysehdotuksia. Tavoitteena on myös tehdä työhönopastuskansio, jota voitaisiin käyttää kahvilassa perehdytyksen tukimateriaalina. Opinnäytetyössä selvitetään lisäksi, minkälainen on yleisesti uuden työntekijän perehdytysprosessi, miten perehdytys pitäisi suunnitella ja toteuttaa ja miten sitä voi kehittää.

Opinnäytetyön teoriaosuus muodostuu siitä, mitä kaikkea osa-alueita perehdyttämiseen kuuluu, aina lainsäädännöllisistä asioista oppimismenetelmiin. Siitä työ etenee perehdyttämisen kehittämisen pohdintaan. Työssä tutkitaan kahvilan perehdytyksen nykytilaa käyttämällä kahvia eri tutkimusmenetelmää, haastattelua ja kyselyä. Haastattelu tehdään kahvilassa esimiesasemassa olevalle henkilölle ja kysely neljälletoista kahvilan työntekijälle. Näin saadaan tietoa siitä, miten perehdytys on järjestetty kahvilassa ja miten se on toteutunut. Näiden tuloksien perusteella tehdään kolme kehitysehdotusta perehdytyksen parantamiseksi.

2 Yritys ja kahvila

Yritys ei halua tulla tunnistetuksi tässä opinnäytetyössä, joten osa tekstistä on jouduttu jättämään pois.

Kahvilassa on asiakaspaikkoja noin 30 kappaletta. Kahvilassa on myytävänä kahvia, teetä, erikoiskahveja, kylmiä juomia, viiniä ja olutta, patonkeja, sämpylöitä, bageleita ja muita suolaisia täytettyjä leipiä, makeita kahvileipiä esimerkiksi korvapuusteja ja muffinsseja, jäätelöä, salaatteja ja muuta pientä syötävää, esimerkiksi hedelmiä ja suklaapatukoita. Asiakkaat ottavat ostoksensa mukaan tai jäävät nauttimaan niistä paikan päälle. Kahvila on auki maanantaista sunnuntaihin. Tähän opinnäytetyön kyselyyn vastasi 14 kahvilassa tällä hetkellä työskentelevää henkilöä.

3 Perehdytys

Perehdytys voidaan jakaa kolmeen eri osaan: yritysperehdyttäminen, työpaikkaan perehdyttäminen ja työhön perehdyttäminen. Yritysperehdyttämisessä käydään läpi yrityksen toiminta-ajatus, visio, strategia ja liikeidea, jotta uusi työntekijä saisi yleiskuvan yrityksen organisaatiosta ja toimintatavoista. (Helsilä 2002, 52.) Tässä oheismateriaalina voidaan käyttää tervetuloa taloon -oppaita, intranettiä ja henkilöstölehtiä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.) Työpaikkaan perehdyttämisessä perehdytettävä tutustuu uusiin työtovereihin, esimiehiin ja asiakkaisiin sekä työyhteisön pelisääntöihin. Kolmannessa osassa uusi työntekijä opastetaan siihen työhön, mitä hän tulee tekemään. Hänelle kerrotaan työpisteensä velvoitteet ja minkälaisia asioita häneltä odotetaan ja toivotaan työntekijänä. Tämä viimeinen kohta koskee myös uusiin työtehtäviin siirtyviä henkilöitä yrityksen sisällä. Kokonaisuudessaan, perehdyttämisen tavoite on saada työntekijä sopeutumaan uuteen työympäristöön ja uusiin työtehtäviin mahdollisimman sulavasti. (Helsilä 2002, 52.) Perehdytysohjelman runko käydään läpi yksityiskohteisemmin luvussa 4.3.

3.1 Perehdytys ja lainsäädäntö

Työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa ja laissa yhteistoiminnasta yrityksissä käsitellään perehdyttämiseen liittyviä asioita. Työnantajalla on siis vastuu perehdyttää työntekijänsä työhön. Vähimmäisvaatimuksena on, että lakeja noudatetaan. Niitä täydentämässä ovat eri alojen työehtosopimukset. Sääntöjä noudattamalla työnantaja antaa itsestään ja yrityksestään luotettavan kuvan työntekijöille. Kun työntekijä perehdytetään kunnolla tehtäviinsä, hänen antamalla työpanoksella on myönteinen vaikutus yrityksen menestykseen. Tuloksena on esimerkiksi työhyvinvoinnin ja kilpailukyvyyn kasvaminen. Lakien noudattamista työpaikoilla valvovat työsuojeluviranomaiset ja työntekijäpuolella luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut. (Kupias & Peltola 2009, 20 - 21, 27.)

3.1.1 Työsopimuslaki

”§ 1

Yleisvelvoite

Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.” (Työsopimuslaki 2001.)

Työsopimuslaissa on kirjattu yleisvelvoitteena, että työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä suoriutuu työstään muutostilanteessakin, esimerkiksi työmenetelmiä muutettaessa. Työnantajalla on lain mukaan myös vaatimus, että hänen on edistettävä työntekijän mahdollisuuksia kehittyä työssään ja mahdollisesti edetä työurallaan. Vaikka nämä vaatimuksen saatavat tuntua itsestäänselvyyksiltä, ei niiden toteuttaminen käytännössä aina toteudu esimerkiksi työnantajan tai esimiehen kiireen vuoksi. Vaikka puutteellinen ammattitaito on mainittu työsopimuslaissa yhtenä irtisanomisperusteena, pitää kuitenkin miettiä, onko työntekijä saanut työnantajalta mahdollisuuden parantaa ammattitaitoaan. Myös työsuhteen alussa olevalla koeajalla seurataan työntekijän osaamisen kehittymistä ja peilataan sitä annettuun perehdyttämiseen. Koeajan sisällä tehty työsopimuksen purkamisen perusteet eivät saa olla epäasiallisia. (Kupias & Peltola 2009, 21 - 23.)

3.1.2 Työturvallisuuslaki

”8 §

Työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite

Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat.” (Työturvallisuuslaki 2002.)

Työturvallisuuslaki määrää siis, että työnantajan on huolehdittava työntekijöiden turvallisuudesta ja siitä, ettei työntekijän terveys vaarannu. Työpiste työvälineineen pitää räätälöidä uudelle työntekijälle ergonomia huomioon ottaen. Perehdytyksessä kerrotaan työpaikan koneiden ja laitteiden käyttöön liittyvistä vaaratekijöistä ja oikeista käyttöohjeista. Työntekijällä saattaa olla jo aiempaa kokemusta työpaikan tavanomaisimmista vaara- ja haittatekijöistä, mutta oikeat työskentelytavat on silti varmennettava perehdytyksen aikana. (Kupias & Peltola 2009, 23 - 25.) Rasitusvammojen syntymistä ja tapaturmien vaaraa voidaan estää ergonomisesti oikeiden työtapojen, -menetelmien ja asentojen opastamisella uudelle työntekijälle. Erityisesti nuoret työntekijät, jotka ovat vielä voimissaan, saattavat vähätellä oikeiden työmenetelmien ja apuvälineiden tarpeellisuutta. (Eräsalo 2008, 68.) Aina vaaratilanteet eivät kuitenkaan liity koneisiin tai työntekijän vääriin työmenetelmiin, vaan asiakkaisiin. He saattavat käyttäytyä uhkaavasti työntekijöitä kohtaan. Tällaisissa tilanteissa fyysisen turvallisuuden takaamisen lisäksi on myös varmistettava työntekijän henkinen turvallisuus. Työpaikalla on syytä kartoittaa vuosittain mahdolliset riskitekijät ja käytössä olevat menetelmät ja tarkistaa perehdytysuunnitelma näiden osalta. (Kupias & Peltola 2009, 23 - 25.) Riskien hallinta on myös kannattavuuden näkökulmasta tärkeä asia. Asiakkaat tuovat yritykselle tuottoa ja he haluavat asioida paikassa, missä riskeihin on varauduttu eivätkä ne häiritse asiakkaan toimia. Riskien huo-

mioon ottamisen laiminlyönti aiheuttaa monenlaisia kuluja yritykselle. (Työturvallisuuskeskus 2001, 15.)

3.1.3 YT-laki

”§ 1

Lain tarkoitus

Tällä lailla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä.” (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 2007.)

Henkilöstön asemaan vaikuttavista muutoksista, hankinnoista ja järjestelyistä on siis neuvoteltava työntekijöiden kanssa yhteistoiminta yrityksissä -lain mukaisesti. Näin työpaikalle tavoitellaan ilmapiiriä, missä yleinen vuorovaikuttaminen, tiedottaminen ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet paranevat. Perehdytykseen liittyvät asiat käydään yhdessä lävitse työsuojelutoimikunnassa ja ne tehdään näkyviksi myös työntekijöille. On tärkeää, että työntekijät tietävät, miten he tai uudet työntekijät saavat opastusta uusiin tai muuttuneisiin tehtäviin. Epävarmuus vähentyy ja työyhteisö voi paremmin, kun asioista keskustellaan ja tiedotetaan avoimesti. (Kupias & Peltola 2009, 25 - 26.)

3.2 Perehdytyksen hyödyt

Hyvästä perehdytyksestä on paljon hyötyä niin yritykselle kuin perehdytettävälle. Uusi tulokas pääsee paljon nopeammin kiinni uuteen työhönsä, kun hänelle on perehdytysvaiheessa annettu paljon tietoa ja ohjeita uusista työtehtävistä. Työntekijän tuntee kuuluvansa työyhteisöön ja hänen asenteensa työtä ja yritystä kohtaan ovat positiivisia. Luonnollisesti työntekijät kertovat työpaikastaan muille ihmisille ja voivat näin antaa joko hyvän tai huonon kuvan yrityksestä. Hyvä perehdytys luo tulokkaalle tervetulleen ja hyödyllisen olon, mikä vahvistaa hänen työmotivaatiansa. Hyvä työmotivaatio taas on tärkeä tekijä myös henkilöstön vaihtuvuuden ja poissaolojen vähentäjänä. (Kangas & Hämäläinen 2007 4 - 5.)

Perusteellinen perehdyttäminen auttaa myös esimiehiä tutustumaan uuteen työntekijään paremmin ja lyhyemmässä ajassa. Kun välit esimiehen ja tulokkaan välillä ovat mutkattomat, mahdollisten ongelmien ratkaisu tulevaisuudessa helpottuu ja yhteistyö sujuu hyvin. (Lepistö,

I. 2000, 64.) Perehdytykseen on edullisempaa käyttää alussa paljon aikaa, koska näin perehdytettävä oppii uudet asiat heti oikein. Myöhemmin virheellisistä työtavoista johtuvat kustannukset voivat olla kovinkin suuret. Tapaturmat ja onnettomuudet sattuvat useammin uusissa työtehtävissä työskenteleville, mutta niitä voidaan ehkäistä perehdyttämällä työntekijä kyseisen työpaikan turvallisuusriskeihin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4 - 5.)

4 Perehdytyksen suunnittelu ja tukimateriaalit

On tärkeää pohtia etukäteen uuden tulokkaan perehdyttämistä, sillä suunnitelmallisuudella perehdytyksestä saadaan tehokas ja johdonmukainen kokonaisuus. Huolellisesti suunniteltu ohjelma säästää perehdyttäjän sekä perehdytettävän aikaa. Suunnittelussa pitää ottaa huomioon, kenet perehdytetään ja minkälainen työtehtävä on kyseessä. Yritykseen saattaa olla tulossa töihin esimerkiksi ammattilainen, työelämään tutustumisjaksoa suorittava työssä oppija tai suomenkielentaidoltaan heikko maahanmuuttaja. Kaikki nämä uudet erilaiset työntekijät pitäisi perehdyttää uusiin työtehtäviinsä omien pohjatietojensa mukaisesti. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.) Hyvin suunniteltu perehdyttäminen parantaa työyhteisön toimivuutta ja yrityksen tulosta. Mitä nopeammin uusi tulokas pääsee osaksi työyhteisöä, sitä halukkaampi hän on tekemään yhdessä muiden kanssa yritykselle hyvää tulosta. Perehdyttämällä on siis suuri merkitys yrityksen menestymiseen. (Österberg 2009, 111.)

Suurten ikäluokkien siirtyessä vähitellen eläkkeelle, lähtee heidän mukanaan pois paljon hiljaista tietoa, kokemuksia ja kontakteja. Heidän tulisi siirtää nämä tiedot uusille nuoremmille työntekijöille, jotta yritykset säilyttäisivät toimintakykynsä. Nämä vanhat konkarit eivät vain yleensä ehdi perehdyttämään uusia tulokkaita. Toisaalta nuoremmilla työntekijöillä saattaa olla esimerkiksi verkkoviestinnässä paljon enemmän hiljaista tietoa kuin vanhemmilla työntekijöillä. Avoimuus voi auttaa tällaisen hiljaisen tiedon tunnistamista. Tiedon siirtämiseen hyviä keinoja on esimerkiksi perehdyttäminen, mentorointi ja yhdessä tekeminen. (Valpola & Åman 2008, 25.)

4.1 Hyvä perehdyttäjä

Tulokkaiden perehdyttäjiä voi olla monia. Henkilöstöasiantuntija, joka on laatinut käytettävän perehdytysohjelman, esittelee yrityksen kokonaiskuvan ja kertoo, mitä kaikkea perehdyttämishjelmaan kuuluu. Esimies puolestaan on yleensä paras vaihtoehto, kun käsitellään työyhteisöä ja työtehtävään liittyviä odotuksia ja vaatimuksia. Työtehtäviin voi perehdyttää yrityksen muutkin työntekijät esimiehen tai henkilöstöasiantuntijan luvalla ja heidän valmentaminaan. (Österberg 2009, 104.)

Perehdyttäjältä vaaditaan tiettyjä ominaisuuksia, jotka auttavat häntä tässä luottamustehtävässä. Opastajan motivaatio, kiinnostus perehdyttämiseen ja perehdytettäviin hyvän ammattitaidon ohella luovat hyvät lähtökohdat. Perehdyttäjä tarvitsee lisäksi hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykyä asettua perehdytettävän asemaan. Uusi tulokas saattaa kaivata kannustusta ja rohkaisua ja on luontevaa, että hän saisi tällaista tukea perehdyttäjältään. (Kangas & Härmäläinen 2007, 6-7, 14.) Hän toimii siis uuden tulokkaan tukihenkilönä ja auttaa häntä pääsemään alkuun oman työn tekemisessä ja työyhteisöön tutustumisessa. Perehdyttäjänä voisi esimerkiksi toimia henkilö, jonka omasta perehdytyksestä ei ole paljon aikaa. Näin hänellä olisi perehdytykseen liittyvät asiat hyvässä muistissa. (Österberg 2009, 105.)

Perehdyttäjä tarvitsee myös opastusta omaan perehdyttämiseen, joten työpaikalla on syytä olla ohjeet siitä, miten perehdyttäminen työpaikalla suunnitellaan ja toteutetaan. Omia opastajan taitoja pitää myös koko ajan kehittää. Poikkeuksellisiin tilanteisiin on myös varauduttava varasuunnitelmalla, jos esimerkiksi perehdyttäjä ei pääsekään paikalle tai perehdytykseen käytettävä aika lyhenee huomattavasti suunnitellusta ajasta. (Kangas & Härmäläinen 2007, 6 - 7, 14.)

4.2 Erilaiset perehdytystarpeet

Jokainen perehdytettävä on erilainen, joten jokaisen perehdytysohjelman tulisi olla muokattavissa erilaisten tulokkaiden ominaisuuksien mukaan. Perehdytettävä voi olla aivan uusi tulokas tai jo aiemmin yrityksessä työskennellyt sairauslomalta, hoitovapaalta tai opiskelemasta palaava henkilö. Työtavat saattavat muuttua lyhyessäkin ajassa ja siksi perehdytys on tärkeää myös näille töihin palaajille. Jos kyseessä on aivan uusi työntekijä, olisikin tärkeää, että perehdyttäjä ja perehdytettävä tutustuisivat hieman toisiinsa ennen varsinaisen työhön opastuksen alkua. Ihmiset tulevat erilaisista taustoista ja ovat erilaisia oppimaan, joten samat opetusmallit ja tavat eivät sovi joka tilanteeseen. Oppimiseen vaikuttavat myös erilaiset luonteenpiirteet ja fyysiset ominaisuudet, jotka perehdyttäjän pitää ottaa huomioon. Toiset oppivat paremmin tekemällä kuin kuuntelemalla, toiset oppivat parhaiten katsomalla muiden esimerkkiä. Toinen on saattanut suorittaa tutkinnon, jolloin jo opittu tieto on teoriapainotteista ja toinen taas tehnyt pitkän työuran, jolloin tieto on käytännönläheistä. (Kangas & Härmäläinen 2007, 2 - 3, 13.)

Erilaisten luonteenpiirteiden ja oppimistapojen lisäksi yksilön itse työhön opastukseen vaikuttavat myös opastettavan ikä ja aiempi työkokemus. Kokeneen tulokkaan ammattiosaaminen tuo hänelle rohkeutta tarttua uusiin tehtäviin oma-aloitteisesti ja aktiivisesti, kun taas kokemattomampi tarvitsee enemmän tukea alussa ja opastus voi kestää hänen osaltaan kauemmin. Vanhempi ihminen on luonnollisesti ehtinyt luomaan uraa kauemmin kuin nuori ja hänellä on kokemusta erilaisista työtehtävistä ja työpaikoista. Jos työntekijä on tehnyt samoja työtehtä-

viä jo aiemmissa työpaikoissaan, niin työ itsessään saattaa olla tuttu, mutta yritys saattaa silti olla hänelle vieras ja perehdytys voi painottua yrityksen ja heidän toimintatapojensa esittelyyn. Itse työn alettua, kokenut työntekijä saattaa huomata toimintatavoissa jotain kehitettävää, kun hän peilaa aiempien työpaikkojen tapoja uusiin. Häntä kannattaa siis kuunnella, sillä uusilla työntekijöillä on tuoreempi näkemys asioihin, kuin vanhoilla työntekijöillä. (Österberg 2009, 102 - 103.)

Perehdyttäjä voi käyttää näitä edellä mainittuja tietoja hyväksi, jolloin opastus ja oppiminen tehostuvat. Olisi toivottavaa, että perehdytettävän asenne ja motivaatio olisivat myönteiset, koska nekin vaikuttavat siihen, miten perehdyttämistilanne onnistuu. Huono asenne ja motivaation puute ovat huono lähtökohta perehdyttämiselle. Tilanne on myös ongelmallinen, jos perehdyttäjä ja opastettava puhuvat eri kieltä. Elekielen lisäksi erilaiset selkeyttävät perehdytysmateriaalit, kuten valokuvat ja videot, voivat näissä tapauksissa olla avuksi. Jos esimerkiksi valokuviiin lisätään tekstiä, se voi olla ns. selkokieltä, jonka lauseet ovat lyhyitä, käytetty sanasto yleistä ja loogista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 3, 13.)

Työpaikalle voi olla tulossa myös vain tilapäisesti työskenteleviä, jolloin perehdytykseenkin saattaa olla käytössä vähemmän aikaa. Tämänkaltaisessa perehdytyksessä tulisi keskittyä vain tärkeimpiin asioihin. Olisi perehdytyksen kannalta helpompaa, jos perehdytettävillä olisi aiempaa tietoa ja kokemusta työtehtävästä, jolloin perehdyttämistä ei tarvitsisi aloittaa aivan alusta jokaisella kerralla. Oheismateriaalina tällaisissa tapauksissa voi käyttää esimerkiksi muistilistaa tärkeimmistä asioista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 3.)

Joissain tilanteissa on myös syytä tutustuttaa uusi työntekijä uuteen maahan tai kaupunkiin. Suomesta ulkomaankomennukselle lähtevälle työntekijälle olisi sopeutumisen kannalta tärkeää kertoa etukäteen kulttuurieroista ja perehdyttää henkilö uusiin työtehtäviin ja organisaatioon. Myös työntekijän mahdollisen perheen sopeutuminen uuteen maahan on tärkeää. Työntekijänsä ulkomaille lähettävän yrityksen tulisi huolehtia, että lähtijän asunto- ja muuttojärjestelyt toimivat sekä oleskeluluvat, vakuutukset että muut asiakirjat ovat kunnossa. Perehdytystä kaipaava myös työkomennukseltaan suomeen palaava henkilö. Tämän perehdytyksen syvyys vaihtelee työntekijästä riippuen. (Österberg 2009, 112 - 111.)

4.3 Perehdytysohjelman runko

Ennen kuin varsinaista perehdytysohjelmaa aletaan käydä läpi, asetetaan perehdytettävälle oppimistavoitteita sen suhteen, millaisia asioita on tarkoitus oppia, kuinka nopeasti ja minkä tasoisesti. Lisäksi määritellään perehdytyksestä vastaavat henkilöt ja käytettävät apumateriaalit. Perehdytysohjelmaa on sovellettavissa jokaisen yksilön tarpeitten mukaan, mutta sen runko voi olla sama. Runkoon on listattu kaikki käsiteltävät asiat ja tällä tavoin se toimii

muistilistana niin perehdyttäjälle kuin perehdytettävällekin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2, 6.)

Ensimmäisenä kohtana listassa on, että tulokkaalle esitellään yrityksen ajatusmaailmaa. Tulokkaalle kerrotaan perustietoja yrityksestä esimerkiksi toiminta-ajatus, yrityksen omistussuhteet ja esitellään asiakaskuntaa ja heidän vaikutustaan yrityksen toimintaan. Seuraavaksi esitellään yrityksen organisaatio, mahdolliset muut toimipisteet ja yrityksen johto, esimiehet ja muu henkilöstö. Tässä vaiheessa kerrotaan myös yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaatio ja kuka työpaikalla on organisaation luottamushenkilö ja mistä hänet tavoittaa. Uudelle työntekijälle kerrotaan yrityksen yleisistä toimintatavoista esimerkiksi työasuun ja ulkoiseen olemukseen liittyviä asioita, vaitiolovelvollisuudesta, henkilöstöön liittyvistä odotuksista ja yrityksen arvoista. Seuraavat kolme kohtaa käsittelevät työsuhteeseen - ja palkkaan liittyviä asioita. Esimerkiksi työsuhteen muoto, koeaika, työajat - ja vuorot, tauot, lomat ja lomiin liittyvät maksut, itse palkanmaksu ja lisät. Työsuhteen päättämisestä kerrotaan irtisanomisai-ka, vuosilomakorvaus, tietoa lopputilin maksamisesta ja keneltä työtodistus pyydetään. Lisäksi kerrotaan työhöntulotarkastuksesta ja muista työterveyshuollon palveluista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 34 - 36.)

Seuraavissa listan kohdissa selvitetään käytännön asioita työhön liittyen. Tulokkaalle esitellään työympäristö, missä hän tulee työskentelemään ja muita työpäivän sujuvuuteen liittyviä asioita esimerkiksi kuluvalvonta, hätäpoistumistiet ja sosiaalililat. Hänelle kerrotaan myös miten ympäristöasiat on otettu yrityksessä huomiin, miten jätehuolto on järjestetty ja miten omilla työtavoilla voidaan vaikuttaa työympäristön siisteyteen ja turvallisuuteen. Turvallisuuksasioista kerrotaan myös olemassa olevasta valvonta- ja/tai hälytysjärjestelmästä ja omaisuuden suojaamisesta. Vaaratilanteita varten esitellään myös pelastussuunnitelma ja opastetaan, miten työpaikalla toimitaan uhka- ja väkivaltatilanteissa esimerkiksi tulipalon sattuessa. Tulokkaalle näytettyään, mistä ensiapukaappi ja ohjeet löytyvät ja miten tapaturmatilanteissa toimitaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 37.)

Viimein päästään itse tulevan työtehtävän esittelyyn. Tässä kohtaa kerrotaan, mitä omiin päi-vittäisiin työtehtäviin ja vastuualueisiin kuuluu työpisteessä. Perehdyttäjät ja uusi tulokas voi-vat yhdessä miettiä, miten oman työn tekemistä kannattaa suunnitella, minkälaisia tavoittei-ta omalla työllä on ja minkälaiset laatuksiteerit oman työ tulisi täyttää. Tulokkaalle kerro-taan, miten oma työpanos vaikuttaa muiden työskentelyyn ja koko yrityksen tulokseen. Käy-dään läpi työssä käytettävien koneiden, työvälineiden ja apuvälineiden ohjeistusta ja niiden huoltotoimenpiteitä. Tulokkaalle kerrotaan, miten omaan työ hyvinvointiin voi vaikuttaa esi-merkiksi työasunnoilla, henkilökohtaisilla suojaimilla ja turvallisuusriskeihin puuttumalla. Jos työhön liittyy toimintaa muualla kuin omassa työpisteessä, kerrotaan miten siellä toimitaan.

Kun kerralla tulee paljon uutta asiaa, tulokkaalle on hyvä kertoa, mistä hän saa myöhemmin lisätietoa omiin työtehtäviinsä liittyen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 38.)

Viimeisenä kohtana perehdytysohjelman rungossa on koulutus ja sisäinen tiedottaminen. Tässä vaiheessa käydään läpi, miten annettuja perehdytysmateriaaleja voidaan käyttää ja kerrotaan käytössä oleva palautekeskustelukäytäntö. Esitellään myös yrityksen tarjoamat koulutusmahdollisuudet ja miten sisäinen tiedottaminen yrityksessä toimii. Lisäksi voidaan vielä keskustella muista asioista, esimerkiksi harrastus- ja virkistystoiminnasta ja henkilökuntaeduista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 39.)

Uusia opittavia asioita on paljon, mutta tätä listaa käyttävät kaikki perehdytykseen osallistujat, eikä koko listaa tarvitse käydä kerralla lävitse. Aina, kun jokin kohta on käyty perehdyttävän kanssa lävitse, merkitään listan kohtaan päivämäärä ja myöhemmin vielä tarkistetaan opitut asiat ja merkitään sekin kohta tehdyksi. Listaa voidaan muokata ja päivittää aina tarpeen mukaisesti. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6, 10, 34 - 39.)

4.4 Perehdytyksen tukimateriaalit

Perehdytysmateriaalit tukevat työntekijän oppimista. Uuden tulokkaan on helpompi päästä kiinni uusiin työmenetelmiin, jos hän voinut rauhassa syventyä esimerkiksi laitteiden käyttöohjeisiin jo etukäteen. Itse perehdytystilanteessa uusi tulokas saa kokeilla laitteiden käyttöä käytännössä ja käydä keskustelua perehdyttäjän kanssa, jolloin perehdyttäjä saa käsityksen siitä, ovatko asiat ymmärretty ja opittu. Vaikka oheismateriaalien laatimiseen saattaisi mennä aikaa, niistä on paljon hyötyä uudelle työntekijälle ennen perehdytyksen alkua ja itse perehdytystilanteessa. Perehdytysmateriaali voi olla esimerkiksi tervetuloa taloon -opas, manuaalit, yrityksen toimintakertomukset, perehdyttämiskansiot sekä intranet. Aineiston päivittämisestä ja tarkistuksista pitää sopia vastuuhenkilö, jolloin materiaali pysyy ajan tasalla. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7, 10 - 11.)

Yrityksen omilta Internet-sivuilta löytyy paljon yritystä koskevaa tietoa, joka on kaikkien käytettävissä kun taas intranetissa on vain henkilöstön käyttöön tarkoitettua sisäistä tietoa. Uudella tulokkaalla tulisi olla heti mahdollisuus päästä tutustumaan intranetin tarjontaan, sillä sieltä hän voi löytää paljon tietoa, mikä auttaa häntä tutustumaan uuteen työpaikkaansa paremmin. Perehdytettävää on alussa opastettava ajan kanssa intranetin käyttöön, että sen käyttäminen tuntuu luonnolliselta. Myös intranetistä saatujen tietojen omaksumiseen on annettava tarpeeksi aikaa. (Österberg 2009, 109.)

5 Perehdytys ja oppiminen

Nykytutkimuksissa on todettu, että ihminen oppii koko elämänsä ajan eri toiminnoissaan. Oppiminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ympäristömme kanssa, esimerkiksi havainnointia ja erilaisten toimintatapojen kokeilua. Ihminen tekee tulkintoja aiemmista kokemuksista ja nämä taas ohjaavat tulevaan toimintaan. Kaikki opittu tieto ei kuitenkaan ole hyödyllistä, vaan ihmiset oppivat myös virheellisiä toimintatapoja ja ne saattavat muuttaa toimintaa epämielikkäämpään suuntaan. Oppimistilanteissa ollaan siis tekemisissä hyödyllisen oppimisen lisäksi myös haitallisen oppimisen kanssa. (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011, 28.)

Oppiminen on nykyisin käsitetty sosiaalisesti prosessiksi. Tätä prosessia säätelee vuorovaikutus ihmisten välillä eli opimme siis toimimaan, tuntemaan ja ajattelemaan muiden ihmisten kanssa yhdessä. Kun oppiminen tapahtuu näin, on kiinnitettävä huomiota siihen, mitä oppimismahdollisuuksia työpaikat tarjoavat ja millaisia yhteisöjä ne ovat. Työpaikoilla erilaiset kulttuurit ominen käytäntöineen säätelevät siellä tapahtuvaa oppimista ja vuorovaikutusta. Työnteon lisäksi, ihminen oppii työyhteisössään paljon itsestään ja tavoitteistaan, taidoistaan ja tunteistaan. (Alhanen ym. 2011, 28.)

Kirjassa Perehdyttämisen pelikentällä, Päivi Kupias ja Raija Peltola esittelevät kolme erilaista näkökulmaa oppimiseen itse perehdytystilanteessa (2009, 114). Toistavassa oppimisessa tavoitteena voi olla, että työntekijä osaa toistaa, tietää tai muistaa hänelle näytetyn asian tai tehtävän. Perehdytettävällä on oppimistilanteessa vastaanottajan rooli. Riittävällä asioiden toistamisella ja muistisäännöillä varmistetaan tämä toistava oppiminen. Samanlainen passiivisen oppijan rooli ei riitä ymmärtävässä oppimisessa. Tässä perehdytettävän pitää aktiivisesti työstää hänelle opetettuja ja perusteltuja asioita omassa mielessään ja yhdessä perehdyttäjän kanssa. Tämänkaltaisessa oppimisessa tavoitteena on, että perehdytettävä pystyy perehdytystilanteen jälkeen itsenäisesti soveltamaan oppimaansa asiaa käytännössä. (Kupias & Peltola 2009, 114 - 115.)

Kolmas näkökulma oppimiseen on luova oppiminen. Tässä pyrittäisiin käyttämään hyväksi uuden työntekijän arvioita työympäristöstään työyhteisön kehittämiseksi. Perehdytettävä saisi suhtautua kriittisesti uuteen paikkaan ja asioihin ja rohkeasti tuoda esiin omat mielipiteensä. Näin esiin tulisi uusia näkökulmia, joiden avulla perehdytettävän kanssa voitaisiin luoda jotain uutta työyhteisöön. Usein kuitenkin perehdyttäminen joudutaan kiireen vuoksi toimittamaan nopeasti, jolloin toistava oppiminen on käytetty tapa, vaikka olisi perehdytettävän kannalta tärkeää, että asiat perusteltaisiin ja aikaa olisi käytettävissä myös pohdiskeluun. (Kupias & Peltola 2009, 115 - 116.)

Oppimisessa on otettava huomioon jokaisen perehdytettävän oma tapa ajatella ja hahmottaa ympäristöään. Perehdytettävä on havainnoimalla maailman ilmiöitä ja kokemalla eri asioita

rakentanut omia sisäisiä mallejaan, joiden pohjalta hän peilaa uutta tietoa. Sisäiset mallit kertovat mitä asiat sisältävät, miten ne toimivat ja etenevät. Ne siis luovat järjestystä maailmaamme. Uudessa työympäristössä monet asiat voivat olla uusia ja ne voivat tuntua kaoottisilta ja järjestämättömiltä. Perehdytettäessä pyritäänkin tuomaan järjestelmällisyyttä uusien asioiden ja kokonaisuuksien hahmottamiseen. Oppiminen voidaan siis nähdä perehdytettävän sisäisten mallien muodostumisena ja muuttumisena. Perehdytettävien sisäiset mallit vaihtelevat ja niin joku saattaa tarvita enemmän apua uusien asioiden jäsentelyyn ja joku toinen vain uusia näkökulmia tukemaan vanhoja malleja. Toisinaan taas jo olemassa olevat mallit eivät vastaa uuden työpaikan menetelmiä, jolloin sisäisiä malleja joudutaan muuttamaan. Sisäisten mallien toimivuutta joudutaan siis koko ajan kokeilemaan kokemusmaailmaa vasten. (Kupias & Peltola 2009, 116 - 118.)

5.1 Oppimisen seuranta ja arviointi

Oppimisen varmistamiseksi on seurattava vasta perehdytetyn työskentelyä. Seurannassa voi tulla esiin työmenetelmiä, joiden kulkua pitää vielä harjoitella ja muitakin kohtia, joita tulisi vielä tarkentaa ja korjata. Itse perehdytysohjelmassakin voin olla epäkohtia, joita kehittämällä ohjelmasta tulisi vielä parempi. Luvussa 4.3. esiteltiin perehdytysohjelman runko, jota tässä vaiheessa voi käyttää tarkistettaessa, että perehdytys on suoritettu ja osaaminen varmistettu. Työntekijän kanssa, joka on aiemmin perehdytetty, sovitaan keskustelu aika perehdyttämisen onnistumisen arvioimiseksi. Keskustelu tulisi käydä myönteisessä ilmapiirissä niin, että kumpikin osapuoli saisi avoimesti ja vapaasti antaa palautetta, kiitoksia ja kritiikkiä, perehdyttämisohjelmasta ja sen toteutumisesta. Keskustelussa käydään läpi perehdytyksen onnistumiset ja epäonnistumiset, mahdolliset puutteet ja kehityskohteet ja perehdytettävän tulevaisuuden suunnitelmat. Kummatkin osapuolet voivat valmistautua keskusteluun ennalta ja miettiä aiheita, joista haluaa keskustella. Näissä keskusteluissa kummatkin osapuolet oppivat perehdytyksen arvioinnin lisäksi vuorovaikutustaitoja, toiminnan arvioimista, palautteenantokykyä ja toisen osapuolen kuuntelemista. Nämä tärkeät taidot tulevat tarpeelliseksi myös myöhemmin käytävissä kehityskeskusteluissa. Koska oppimista on alussa hyvin paljon ja osa oppimisesta tapahtuu itsenäisesti, voidaan oppimisen tarkistamisessa käyttää myös keskustelujen lisäksi esimerkiksi niin sanottuja tietotestejä, jolloin esimies kysyy esimerkiksi palaverissa tietyn työtehtävän turvalliseen suorittamiseen liittyviä kysymyksiä. (Kangas & Hämä-läinen 2007, 17 - 18.)

Itse työstä arvioidaan työtaitoja, suunnittelu- kehittämis- ja arviointitaitoja sekä sosiaalisia taitoja. Näiden ammattitaito-ominaisuuksien arvioinnissa voidaan käyttää esimerkiksi kolmiportaista osaamistasotaulukkoa. Taulukossa määritellään kriteerit kolmelle eri tasolle: Aloittelija, osaaja ja asiantuntija. Aloittelija tarvitsee työskentelyssään vielä paljon ohjausta, tukea ja apua, mutta selviytyy yksittäisistä tehtävistä yksinkin. Osaaja-tasolla työntekijä hallit-

see työpisteen tavalliset tehtävät itsenäisesti, mutta tietää, mistä kysyä apua, jos sitä tarvitsee. Asiantuntija-tasolle päästäkseen, työntekijän on suoriuduttava työtehtävistä poikkeuksellisissakin tilanteissa ja hänen tietää, miten oma panos näkyy koko työyhteisön tuloksessa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 18 - 19.)

5.2 Työhön opastuksen viisi askelta

Työhön opastuksen ja oppimisen avuksi on kehitetty ns. viiden askeleen menetelmä. Kuitenkin ennen varsinaista opastuksen alkua, on määriteltävä tavoitteet, mihin työhön opastuksella pyritään. Esimerkiksi kuinka itsenäisesti työntekijän on suoriuduttava työtehtävästä opastuksen jälkeen. Kun tämä vaihe on tehty, voidaan siirtyä opastuksen ennakkovalmisteluihin. Näihin kuuluvat paikan ja ajan varaaminen, opastuspaikan rauhoittaminen ja tarvittavien tarvikkeiden ja välineiden varaaminen. Opastettavakin voi tehdä ennakkovalmisteluja kuten esimerkiksi tutustua etukäteen opastettavan laitteen tai toiminnan ohjeisiin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14 - 15.)

Varsinaiset askeleet alkavat ennakkovalmisteluiden jälkeen. Ensimmäinen askel on nimeltään opastustilanteen aloittaminen. Sen tarkoitus on luoda hyvä ja luottavainen pohja opastusaskeliin. Opastettavalle kerrotaan opastustilanteen tavoite ja kartoitetaan hänen pohjatietojaan aiheesta. Opastettava voi näyttää taitojansa työtehtävässä, jonka jälkeen opastaja arvioi suorituksen. Suorituksen mukaan, opastaja joko korjaa mahdolliset virheet ja opettaa työtehtävän oikean suorituksen opastettavalle tai he siirtyvät onnistuneen suorituksen jälkeen seuraavaan aiheeseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15.)

Toisen askeleen nimi on opetus. Tässä vaiheessa opastaja esittelee työtehtävän kokonaisuudessaan ja kertoo siihen liittyvät säännöt ja ohjeistukset. Jos kokonaisuus on laaja, se kannattaa jakaa osiin ja edetä osa kerrallaan niin, että jokainen vaihe tulee opeteltua heti oikein. Opastajan tulee perustella työtehtävään liittyviä ohjeita ja sääntöä, jotta oppiminen kehittyisi. Opastajan kannattaa myös ottaa opastettava mahdollisimman aktiivisesti mukaan toimintaan, antaa hänen itse kokeilla ja kysellä kysymyksiä työtehtävään liittyen, jotta mahdolliset epäselvyydet ja virheet tulee korjattua heti. Samalla opastaja voi arvioida opastettavan oppimisen kehitystä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15.)

Kolmatta askelta kutsutaan mielikuvaharjoitteluksi. Edellisissä vaiheissa opastettavan mieleen on syntynyt ns. sisäisiä malleja työtehtävistään. Nämä sisäiset mallit ohjaavat ihmisen toimintaa ennen pitkään automaattisesti, mutta tässä vaiheessa ne eivät ole vielä täysin valmiit. Tässä kolmannessa vaiheessa, tavoitteena on mielikuvaharjoittelun avulla viimeistellä syntyneet mallit. Mielikuvaharjoituksessa käydään työsuoritus läpi onnistuneesti mielessä. Yksi tapa on, että opastettava kertoo opastajalle yksityiskohtaisesti kohta kohdalta juuri opastetun

ja harjoittelun tilanteen. Hän kertoo mitä apuvälineitä hän tarvitsee, missä järjestyksessä työn suoritus etenee ja mitä asioita missäkin vaiheessa tulee ottaa huomioon. Näin työsuoritusta harjoitellaan käytännön sijasta mielikuvissa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

Neljäs vaihe on nimeltään taidon kokeilu ja harjoittelemineen. Tässä vaiheessa opastaja seuraa opastettavan työvaiheen suoritusta alusta loppuun. Suorituksen lopuksi opastettava pohtii ja arvioi omaa työskentelyään ja seuraavaksi opastaja kertoo oman arvionsa työskentelystä. Tämän keskustelun tulisi olla rakentava ja sellainen, mistä kummatkin saivat palautetta toiminnastaan. Tässä vaiheessa harjoitellaan siis käytännössä työtehtävän suoritukseen liittyviä taitoja. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

Menetelmän viimeinen askel on opitun varmistaminen. Tässä vaiheessa palataan ensimmäisessä askeleessa määriteltuihin oppimistavoitteisiin. Opastaja voi arvioida opastettavaa seuraamalla onko tavoitteet saavutettu. Opastettava voi esimerkiksi opastaa jollekin muulle työntekijälle oppimansa tehtävän, jolloin hän joutuu todella käyttämään oppimaansa tietoa ja opettamaan se johdonmukaisesti jollekin toiselle. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

5.3 Muutoksiin perehdyttäminen

Muutostilanteet työympäristössä ja työskentelytavoissa saattavat luoda työntekijöille turvattoman ja epävarman olon. Se saattaa purkautua varovaisena tai passiivisena suhtautumisena uusiin asioihin. Myös syntipukin hakeminen ja syytösten tekeminen on puolustusmekanismi ihmisen sisällä, jolla pyritään säilyttämään henkinen tasapaino. Muutosvastarintakin on samankaltainen reagoitintapa tilanteisiin, jotka ovat muuttumassa. Jos muutokset ovat yllätyksellisiä ja vaikutusmahdollisuudet pienet, sitä kovempi muutosvastarinta yleensä on. (Kangas & Hämäläinen 2007, 20.)

Muutosvastarinta voi olla hyvinkin voimakasta. Se voi lähteä ajatuksesta, että uusi asia on liian vaikea tai vaivalloinen opittavaksi. Perehdyttäjän pitää osata perustella, miksi uusi asia on tarpeellinen työyhteisölle ja vakuuttaa, että se on kaikkien opittavissa. Turvallisen ilmapiirin luominen tässä vaiheessa on tärkeää. Perehdyttäjän pitää ymmärtää, että työntekijöiden voi olla vaikea luopua vanhoista työmenetelmistä ja yrittää näyttää heille uusien menetelmien hyvät puolet. (Kupias & Peltola 2009, 120.) Väärinkäsitysten ja huhujen leviämisen estämiseksi, asioista tulee käydä avointa keskustelua ja henkilökunnalle tulee kertoa mahdollisimman paljon tietoa tulevista muutoksista. Itse perehdyttämistilanteessa perusteellinen opastus esimerkiksi uusien laitteiden käyttämiseen on tarpeellista. Tähän tulee varata paljon aikaa ja harjoittelumahdollisuuksia niin paljon kun työntekijä kokee tarvitsevänsä. Muilta työntekijöiltä saatu myönteinen palaute uusista asioista, saattaa helpottaa niiden hyväksyntää työpaikalla. (Kangas & Hämäläinen 2007, 20.)

Kirjassa Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (2009, 111) kerrotaan fuusio- ja yrityskauppatilanteissa nousevista henkilökunnan huolista oman työn jatkuvuuden suhteen. Kahdessa yhdistyvässä organisaatiossa saattaa olla erilaiset tavat toimia ja on tärkeää, että mahdollisimman nopeasti yhdistymisen jälkeen henkilöstölle kerrotaan uuden organisaation uudet, yhteiset tavoitteet ja toimintastrategia. Henkilöstölle on myös kerrottava organisaation sisällä tapahtuvista muutoksista, esimerkiksi esimiesten vastuualueiden muutoksista. Tällaisissa fuusiotilanteissa on toimittava samaan tapaan kuin pienemmissäkin muutostilanteissa ja kerrottava henkilöstölle avoimesti mitä yritykselle on tapahtumassa, jotta mahdolliset väärät uskomukset ja huhut saadaan oikaistua. Perehdyttäminen mahdollisiin uusiin työmenetelmiin ja uuden oppiminen koskee tällaisissa muutostilanteissa kaikkia, sekä vanhaa, että uutta henkilöstöä. Perehdyttämisen huolellinen suunnittelu ja toteuttaminen onkin erityisen tärkeää henkilökunnan luottamuksen säilyttämiseksi. (Österberg 2009, 110.)

6 Perehdytyksen kehittäminen

Borgman & Packalén (2002, 31) esittelevät kiertoprosessin, jonka avulla voidaan kehittää toimintaa organisaatiossa. Prosessiin kuuluu seitsemän vaihetta, joista ensimmäinen on sitoutuminen. Ylimmän johdon pitäisi sitoutua panostamaan henkilöstönsä osaamiseen niin, että tuloksena olisi organisaation tavoitteiden saavuttaminen. Seuraavassa vaiheessa arvioidaan nykytilaa ja historiaa. Mietitään, mikä tilanne on nyt ja miten tähän on tultu. Henkilöstö kannattaa ottaa tässä vaiheessa mukaan kehittämistoimiin. Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan, miten työyhteisön osaamista voitaisiin kehittää. Tässä vaiheessa määritellään myös tavoitteet, mihin pyritään. Edellisen vaiheen nykytila-arvion pohjalta poimitaan ne kohdat, mitä halutaan kehittää. (Borgman & Packalén 2002, 31.)

Suunnittelun jälkeen on toiminnan vuoro. Nyt aiemmissa vaiheissa tehdyt suunnitelmat toteutetaan. Tämän vaiheen pitäisi olla oppimisen ja kehittämisen kannalta hyvin tuotteliasta aikaa. Toiminnan jälkeen on taas aika analysoida nykytilaa, tarkastella mitä on saatu aikaiseksi ja arvioida, kuinka hyvin tavoitteet on saavutettu. Kiertoprosessin toiseksi viimeisessä vaiheessa suoritetaan korjaavat toimenpiteet, jos aiemmissa vaiheissa on ilmennyt jotain epäkohtia. Seitsemännessä eli viimeisessä vaiheessa aloitetaan seuraava kehittämiskierros. Kehittämisen tavoitteena on löytää parhaimmat toimintatavat ja parantaa toimintaa koko ajan. (Borgman & Packalén 2002, 31 - 32.)

Kangas & Hämäläinen (2007, 25) kertovat myös, että perehdytyksen kehittämisen lähtökohtana on perehdytyksen ja työnopastuksen nykytilan perusteellinen selvittäminen. Selvitykseen voi käyttää esimerkiksi haastatteluja, kyselyitä tai pieniä ryhmäkeskusteluja. Näillä metodeilla tulisi selvittää mitkä asiat kaipaavat kehittämistä ja mitkä ovat jo kunnossa. Selvityksessä

tulisi kuunnella mahdollisimman laajasti niin työntekijöitä kuin esimiehiäkin, sillä kumpienkin osapuolten mielipiteet ja kokemukset saattavat erota paljon toisistaan. Kukin perehdytykseen osallistuja katsoo asiaa aina omasta näkökulmastaan. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi lomaketta, johon merkitään kysymysten kohdalle, minkä tasoisesti asia tällä hetkellä toteutuu. (Kangas & Hämäläinen 2007, 25.)

Nykytilan selvittämisen jälkeen voidaan määritellä tavoitteet, jotka perehdyttämisen osa-alueiden tulisi saavuttaa. Tässä kohtaa voidaan käyttää samaa lomaketta kuin lähtötason kartoittamisessa, mutta tällä kertaa siten, että lomakkeeseen merkitään tasot, jolla kunkin perehdyttämisen osa-alueen tulisi olla. Kaikkien osa-alueiden ei tarvitse päästä kiitettävän tasolle, jonkun osa-alueen tasoksi saattaa riittää esimerkiksi ”melko hyvin”. Näistä asioista on käytävä monipuolista keskustelua, jotta yhteinen päätös löytyisi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 25.)

Lähtötaso- ja tavoitelomakkeita vertaamalla löydetään kehittämiskohteet. Jos lähtötaso on sama tai parempi kuin tavoitetaso, kehittämistarve ei ole ajankohtaista juuri tällä hetkellä. Jos lähtötaso on alempi kuin tavoite, kehittämiskohde on löytynyt. Kohteita saattaa löytyä useampikin, mutta kannattaa valita yksi tai korkeintaan kaksi kehittämiskohdetta, mihin keskittyä. On tärkeää analysoida ja keskustella kehittämiskohteista ja tehdä pohdintojen perusteella kehittämisohjelma. Olisi hyvä, jos ohjelman suunnittelisi pieni työryhmä, joka myös vastaisi sen toteuttamisesta. Työryhmän sisällä on tärkeää kuunnella toisia ryhmän jäseniä ja perustella omat mielipiteet, jotta esille tulisi mahdollisimman monta näkökulmaa. Tämä lisäisi todennäköisesti myös asian käsittelyn objektiivisuutta. Ryhmän suunnittelemassa ohjelmassa tulee käydä ilmi työpaikka ja työryhmä, joka vie prosessin eteenpäin. Ohjelmaan nimetään kehittämiskohde ja tavoite, mihin tähdätään ja aikataulu, jonka puitteissa hanke on tavoitteena toteuttaa. Lisäksi selvitetään myös toimenpiteet, joiden avulla tavoitteeseen päästään. Lopuksi nimetään vastuuhenkilö ja mietitään yleinen aikataulu. Kun ohjelma on viety läpi, merkitään lomakkeeseen myös arviointi tuloksesta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 25 - 26, 28.)

Kehittämisohjelman toteutumisen kannalta on hyvä miettiä etukäteen hyvin tarkkaan rungosakin esille tulevaa aikataulutusta ja mahdollisten apulaisten käyttämistä. Liian tiukka aikataulu tai lisäresurssien käyttämättä jättäminen voi hankaloittaa kehittämisohjelman läpi viemistä tai pysäyttää sen kokonaan. Kehittämistyö on kuitenkin todella tärkeää ja siksi mahdollisia ongelma tilanteita ja varasuunnitelmia olisi syytä miettiä etukäteen. Jos ohjelma saadaan kuitenkin vietyä loppuun asti, analysoidaan sen onnistuminen ja tavoitteiden täyttyminen. Näin opitaan, mitä seuraavissa kehityssuunnitelmissa kannattaa tehdä samalla tavalla ja mitä ehkä muuttaa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 26.)

7 Tutkimuksen luotettavuus ja menetelmät

Kun tutkimuksia tehdään, myös niiden luotettavuus pyritään arvioimaan. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta kohentaa kun tutkija selostaa tarkasti, miten tutkimus on toteutettu. On siis raportoitava totuudenmukaisesti kaikki aineistonkeruun vaiheet. Esimerkiksi millaiset olosuhteet kyselyn vastaajilla oli ja kuinka paljon aikaa heillä oli siihen vastaamiseen. Tutkija raportoi myös mahdolliset häiriötekijät, jotka voisivat vaikuttaa esimerkiksi kyselyn tai haastattelun kulkuun. Tutkimuksessa kerrotaan myös mahdolliset virhetulkinnat haastattelussa ja tutkijan oma arvio tilanteesta. Saatujen tulosten tulkinta on myös vaativaa. Tutkija pitäisi pystyä punnitsemaan vastauksia ja kertomaan, miten hän on päätenyt tulkintoihinsa. Tutkimusraporttiin voidaan myös liittää esimerkiksi suoria haastatteluotteita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226 - 227.)

7.1 Tutkimusmenetelmänä haastattelu

Tutkimushaastattelu on systemaattisen tiedonkeruun muoto, jolla kerätään luotettavia ja päteviä tietoja. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiiri on selvillä, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa järjestystä tai muotoa. Vaikka teemat ovat selvillä, haastattelu voi edetä avoimen haastattelun tavoin vapaan keskustelun muodossa. (Hirsjärvi & ym. 2007, 202 - 204.) Tutkijan on tutustuttava etukäteen kyseessä olevaan aiheeseen, jonka perusteella teemarunko muodostuu. Hyvin tehdyn rungon avulla tutkija saa haastattelusta paljon hyödyllistä aineistoa, jota hän myöhemmin tulkitsee teorian avulla. (Puusa & Juuti 2011, 83.)

Haastattelua voidaan pitää laadullisen tutkimuksen aineiston keruumetodina, jolle on etukäteen asetettu tavoite. Haastattelu on tutkijan aloitteesta tapahtuvaa keskustelua ja on hänen johdateltavissaan. Saadusta aineistosta on tavoitteena tehdä uskottavia päätelmiä koskien tutkittavaa ilmiötä. Puheen muodossa oleva aineisto on tallennettava, jotta näitä päätelmiä pystytään tekemään. Pitää muistaa, että haastattelusta saatu aineisto on haastateltavan tulkinta asioista, ilmiöistä ja tapahtumista. Tutkijan tehtävänä onkin tulkita näitä haastateltavan tekemiä tulkintoja. (Puusa & Juuti 2011, 73.)

Haastattelu on metodina joustava, koska tutkija voi halutessaan ohjata keskustelua tai antaa vain keskustelulle aiheen. Haastattelija voi myös pyytää haastateltavaa tarkentamaan ja perustelemaan sanomaansa. Tutkijan pitäisi asettaa kysymyksensä niin, että vaikka haastateltavalla ei olisi samoja teoreettisia tietoja, hän pystyy niihin vastaamaan. On olemassa eri mielipiteitä siitä kannattaako kysymyksiä antaa haastateltavalle etukäteen nähtäväksi. Haastattelun tavoitteena on kuitenkin aiheen laaja ja monipuolinen käsittely. Jos kysymykset antaa haastateltavalle etukäteen, saattaa tämä kahlita ja rajoittaa haastateltavan ajatuksia ennakoon ja näin vaikeuttaa asian laajaa käsittelemistä. Tutkimusmetodina haastattelua voidaan

pitää hyvänä myös siksi, että haastattelua tehdessään tutkija voi havaita myös ei-kielellisiä viestejä, kuten eleitä tai ilmeitä, haastateltavasta ja pyytää näin lisäselvennystä keskusteltuun aiheeseen. (Puusa & Juuti 2011, 76 - 77.)

Haastattelun tekemisessä voidaan kohdata myös ongelmia, sillä haastattelun tekeminen vaatii taitoa ja kokemusta. Niin kuin aiemmin tässä kappaleessa todettiin, haastattelussa tulee ilmi ainoastaan haastateltavan käsityksiä ilmiöstä, mutta ei itse ilmiötä. Haastateltavalla saattaa olla myös taipumus antaa haastattelussa ns. sosiaalisesti eli yleisesti hyväksyttyjä vastauksia. Tehdessään tutkimusta, tutkija on itse tutustunut kyseessä olevaan aiheeseen, laatinut sen perusteella haastattelun kysymykset ja näin haastattelu perustuu tutkijan aiheen käsityksen varaan. Itse haastattelussa tutkija tekee haastateltavan puheiden perusteella tulkintoja. Haastattelutilanteen ilmapiirin tulisi olla luottamuksellinen, jossa kummatkin osapuolet voisivat vapaasti keskustella ja tarvittaessa esittää tarkentavia kysymyksiä. Haastattelijan pitäisi kysymisen lisäksi myös keskittyä aidosti kuuntelemaan, mitä haastateltavalla on sanottavana. Tutkijan pitää varoa kysymästä johdattelevia kysymyksiä ja muutoinkaan vaikuttamasta haastattelun vastauksiin. Kysymykset pitäisi siis muotoilla niin, että ne ovat helposti ymmärrettävissä. Ongelmana voi olla myös se, että haastattelija itse tulkitsee haastateltavaa väärin. (Puusa & Juuti 2011, 77 - 80.)

Teemahaastatteluun, joka opinnäytetyötä varten tehdään, valitaan viisi teemaa. Ennen kysymysten laadintaa, tutustutaan perehdytyksen teoriaan ja sieltä poimitaan teemat, johon haastattelussa halutaan keskittyä: perehdyttäjät, uudet työntekijät, perehdyttämismateriaalit, muutostilanteet ja perehdytyksen kehittäminen. Nämä teemat valitaan, koska niiden vastausten perusteella uskotaan saavan selville uuden työntekijän perehdytysprosessi. Perehdyttäjät -osiossa halutaan selvittää kenelle kaikille vastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä kuuluu, miten vastuu on jaettu ja millaista koulutusta perehdyttäjät saavat. Toinen teema käsittelee uusien työntekijöiden perehdytysuunnitelmaa ja oppimista. Kolmannessa teemassa keskitytään perehdytysmateriaaleihin ja niiden laatimiseen. Neljäs ja viides teema käsittelee muutostilanteisiin perehdyttämistä ja perehdytyksen kehittämistä. Haastattelu halutaan pitää keskustelun omaisena ja kysymyksiin saatetaan saada vastauksia eri järjestyksessä kuin mihin ne oli laitettu. Haastateltavaksi valitaan henkilö, joka on toiminut perehdyttäjän tehtävissä ja tuntee kahvilan tulevan uuden työntekijän perehdytysprosessin ja näin tuntee käsiteltävän aihepiirin.

7.2 Tutkimusmenetelmänä kysely

Kysely on yksi tapa kerätä aineistoa tutkimukseen. Siinä aineistoa kerätään standardoidusti eli siten, että vastaajilta kysytään asiat täsmälleen samalla tavalla. Vastaajat muodostavat otoksen perusjoukosta. Kysely tutkimusmuotona on tehokas, koska sama lomake voidaan lähettää

monelle ihmiselle ja vastauksien analysointiin on kehitetty monia eri tapoja. Kyselytutkimuksessa on myös heikkouksia. Vastaaajat eivät välttämättä ole ottaneet kyselyä vakavissaan ja eivät ole vastanneet siihen rehellisesti. Voi myös olla, että kyselyyn jätetään vastaamatta. Kysely saattaa olla tehty niin, että vastaaajat eivät tunne aihealuetta hyvin tai lomakkeessa olleet vastausvaihtoehdot eivät ole onnistuneita. Lomake pitäisi tehdä huolellisesti ajan kanssa ja vaatii sen laatijalta asiantuntijuutta. (Hirsjärvi & ym. 2007, 188 - 190.)

Tutkimuksen tekijä voi viedä kyselylomakkeet henkilökohtaisesti vastaajille sellaisiin paikkoihin, missä kohdehenkilöt ovat tavoitettavissa. Tutkija voi vastata kohdehenkilöiden kysymyksiin, kertoa tutkimuksesta ja kyselystä. Kyselyyn vastataan omalla ajalla ja se palautetaan sovittuun paikkaan. Tällaista kyselyn muotoa kutsutaan informoiduksi kyselyksi. (Hirsjärvi & ym. 2007, 191 - 192.)

Kyselylomakkeella kerätään tietoa esimerkiksi tosiasioista, käyttäytymisestä, toiminnasta, tiedoista, arvoista ja asenteista. Lomakkeen kysymykset voidaan esittää avoimina kysymyksinä tai monivalintatyypillisesti. Avoimissa kysymyksissä vastaajille esitetään vain kysymys, jonka jälkeen jätettyyn tyhjään tilaan vastaaja kirjoittaa oman vastauksensa. Tällä tavoin vastaajat saavat tuotua oman kantansa esille omin sanoin. Tässä kysymystyyppissä ei siis ehdoteta valmiita vastauksia kysymyksiin vaan vastaus tuo ilmi vastaajan tietämyksen aiheesta, keskeiset ajatukset ja aiheeseen liittyvien tunteiden voimakkuuden. Ongelmana tässä saattaa olla vastauksien käsitteleminen ja niiden luotettavuus. Monivalintakysymyksien vastauksia on taas helpompi käsitellä ja niiden vertailu keskenään on helpompaa. Kysymyksiin on laadittu valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee yhden tai useamman. Tällaisiin kysymyksiin vastaaminen saattaa tuntua helpommalta, koska kysymys auttaa vastaajaa tunnistamaan asian. Lomakkeessa voidaan myös käyttää avointen kysymysten ja monivalintakysymysten välimuotoa, jolloin valmiiden vastausvaihtoehtojen jälkeen seuraa avoin kysymys. Yleisessä käytössä on vielä kolmaskin kysymystyyppi eli skaaloihin perustuva. Siinä vastaaja valitsee asteikosta, kuinka voimakkaasti hän on esitetystä väittämästä samaa mieltä tai eri mieltä. (Hirsjärvi & ym. 2007, 192 - 196.)

Kyselylomakkeen huolellinen laadinta on tärkeää. Mahdollisimman tarkat ja selkeät kysymykset tuottavat päteviä tuloksia. Kysymykset kannattaa pitää lyhyitä ja helposti ymmärrettäviä. Kyselyissä on suotavaa tarjota vaihtoehdoksi myös 'ei mielipidettä', koska siten lomake ei pakota vastaajaa valitsemaan annetuista mielipiteistä vaihtoehtoa, joka ei ehkä kuvasta vastaajan omaa mielipidettä. Kannattaa myös välttää samaa mieltä/eri mieltä -väittämiä ja tarjota niiden tilalle monivalintavaihtoehtoja. Kyselylomaketta laadittaessa pitää myös miettiä kysymysten määrää ja niiden järjestystä. Myös sanojen valinnassa kannattaa olla huolellinen, esimerkiksi alan ammattikieltä kannattaa välttää, kun vastaajat eivät välttämättä sitä ym-

märrä. Kysymysten huolellinen suunnittelu on siis tärkeä seikka kyselyn onnistumisen kannalta. (Hirsjärvi & ym. 2007, 193, 197 - 198.)

Kahvilassa toteutettavaan kyselyyn valitaan kysymyksiä, joiden avulla voitaisiin ymmärtää, millainen kahvilan perehdytysprosessi kahvilan työntekijöillä on ollut ja mitä osa-alueita siihen on kuulunut. Kyselyyn valitaan paljon avoimia kysymyksiä, jotta vastaajat voisivat vapaasti kertoa kokemuksiaan, eikä olisi pakotettuja valitsemaan tietyistä vaihtoehtoista valmista vastausta. Monivalintakysymyksiäkin on, mutta niiden vaihtoehtoista vastaaja pystyy valitsemaan useita vaihtoehtoja ja lisäämään myös oman avoimen vastauksen. Monivalintakysymyksen auttavat vastaajaa tunnistamaan kysyttävän asian, esimerkiksi kysymyksessä kahdeksan (Minkälaista oheismateriaalia on kuulunut perehdyttämiseesi?) työntekijä ei välttämättä muuten ajattele, että esimerkiksi yritystä koskevat tiedotteetkin ovat perehdytysmateriaalia. Ongelmana avoimissa kysymyksissä on se, että niihin saatetaan jättää vastaamatta ja niiden käsittely on haastavampaa kuin monivalintakysymysten. Aihepiiri voi olla vastaajille myös vieras, mutta kyselyn kysymykset on pyritty muotoilemaan niin, että niihin vastaaminen olisi mahdollista, vaikka aihe ei olisikaan niin tuttu.

8 Tutkimuksen tulokset

Tämän opinnäytetyön kysely tehtiin erään yrityksen kahvilan työntekijöille kahtena eri päivänä (25. ja 30.7.2011). Päivät valittiin sen mukaan, että päivän aikana olisi töissä mahdollisimman paljon eri työntekijöitä, jotka voisivat kyselyyn vastata. Kyselyn vastaajiksi valittiin henkilöitä, jotka ovat työskennelleet kahvilassa vähintään kaksi viikkoa. Kyselylomake annettiin työntekijälle, joka täytti sen työn lomassa tai tauollaan ja palautti sen kyselyn laatijalle tai jätti työpisteeseen, mistä lomakkeet käytiin hakemassa. Aineiston keruuseen meni muutama tunti molempina päivinä. Jos kyselyn vastaajilla oli jotain kysymyksiä vastaamiseen liittyen, he saattoivat kysyä niitä lomakkeen palauttamisen yhteydessä ja vielä muuttaa vastauksiaan, jos siihen oli tarvetta. Kaikki, kenelle kyselylomake annettiin, vastasivat kyselyyn. Haastattelu pidettiin yrityksen kokoushuoneessa. Haastateltavan luvalla keskustelu nauhoitettiin ja samalla tehtiin myös muistiinpanoja. Haastattelu sujui hyvässä hengessä, ilman keskeytyksiä, ja siihen meni aikaa puoli tuntia.

8.1 Teemahaastattelun sisältö

Kahvilan perehdyttämisen nykytilan kartoittamisen vuoksi haastateltiin kahvilassa esimiesasemassa olevaa henkilöä. Hän on toiminut aiemmin kahvilan työntekijöiden perehdyttäjänä. Haastattelu tehtiin 25. heinäkuuta yrityksen tiloissa. Haastattelu nauhoitettiin haastateltavan luvalla. Haastattelu liitteenä sivulla 42 (Liite 1).

Haastattelussa oli viisi teemaa, joiden alle oltiin tehty tarkentavia kysymyksiä. Osa kysymyksistä jäi kysymättä, kun niihin saatiin vastaus muun kysymyksen yhteydessä ja tilalle saattoi tulla uusia kysymyksiä. Ensimmäisenä teemana oli perehdyttäjät. Tällä hetkellä perehdytyksestä vastaa esimiesasemassa olevat henkilöt. Yritysperehdyttäminen ja työpaikkaan perehdyttäminen on toisten esimiesten vastuulla. Haastateltava (2011) kertoi, että he vievät läpi alkuperehdytyksen, jossa kerrotaan yleisiä asioita yrityksestä, talon henkilökunnasta ja yleisistä pelisäännöistä esimerkiksi sairauspoissaolojen selvittämisestä ja työvuoroista. Nämä esimiehet saavat koulutuksen ja materiaalia siitä, miten perehdytys toteutetaan. Lisäksi, he voivat käydä kouluttaja-koulutuksen ja kuunnella kollegoidensa perehdytystuokion ja saada tästä ideoita omaan perehdyttämiseen. Itse työhön kahvilassa perehdyttävät toiset työntekijät. Tulevaisuudessa on tarkoitus valita työyhteisön sisältä muutaman henkilö, jotka perehdyttävät kaikki uudet työntekijät. Heille järjestetään oma työhön opastamiskoulutus tätä varten. (Haastateltava 2011.)

Toisena teemana haastattelussa olivat uudet työntekijät. Uusien työntekijöiden perehdytyksen aloittaa alkuperehdytys, joka saa jatkoa Tietoa Yrityksestä-, Asiakaspalvelu 1-, hygieni- ja hygieniapassikoulutuksesta. Työntekijällä voi myös olla mahdollisuus suorittaa anniskelupassi. Haastattelussa haastateltava kertoi, että kahvilaan on tullut uusi koulutusohjelma, tuotetietouskoulutus, jossa keskitytään syventämään tietoja yrityksestä ja käydään läpi asiakaspalvelutilanteisiin liittyviä asioita. Muita myöhemmin tulevia tuotetietoutta lisääviä koulutuksia ovat esimerkiksi kahvikoulutukset. Tämän perehdytysuunnitelman läpi viennistä on vastuussa esimies. Hänellä on käytössään perehdytyskortti jokaiselle työntekijälle, jolla seurataan perehdytyksen toteutumista. Perehdytystä käydään läpi työntekijän kanssa koeaikakeskustelussa, jossa varmistetaan, että kaikki asiat on ymmärretty ja opittu. Myös kehityskeskusteluissa voidaan keskustella perehdyttämisen onnistumisesta. Työntekijät saavat palautetta oppimisestaan kahvilan omalla palautemenetelmällä eli asiakaspalvelutilannetta seurataan ja arvioidaan ja käydään läpi työntekijän kanssa. (Haastateltava 2011.)

Kolmantena teemana haastattelussa oli perehdytysmateriaalit. Haastateltavan (2011) mukaan perehdyttämiseen osallistuvat esimiehet saavat koulutuksissaan materiaalia, jota he voivat käyttää perehdyttämisen läpi viemisessä. Tämä materiaali tehdään yrityksen henkilöstöosastolla. He työstävät materiaalia perehdyttäjiltä saamiensa palautteiden mukaisesti. Muutoksista ja päivityksistä kerrotaan kaikille perehdytykseen osallistuville sähköpostilla. Esimiehillä on käytössään jo mainitut perehdytyskortit, jota seuraamalla kaikki olennaiset asiat tulee käytyä uuden työntekijän kanssa läpi. Työntekijöillä on käytössä työpisteessä oleva lista, jossa kerrotaan työpäivän aikana suoritettavat työtehtävät. Tätä listaa voidaan käyttää hyväksi itse työhön opastuksessa. (Haastateltava 2011.)

Haastattelun neljäntenä teemana olivat muutostilanteet työpisteessä. Haastateltava (2011) kertoi, että näissä tilanteissa yksi tiimin jäsen perehdytetään esimerkiksi uuden laitteen käyttöön ja hän puolestaan opastaa saman muille tiimin jäsenille. Viimeisenä teemana haastattelussa oli perehdytyksen kehittäminen. Tämä on yrityksessä haastateltavan mukaan jatkuva prosessi. Perehdyttäjät ja esimiehet antavat koko ajan palautetta perehdytysohjelman ja materiaalien laatijoille. Yrityksessä tehtiin keväällä 2011 henkilöstölle kysely, josta kävi ilmi, että perehdytykseen toivottaisiin parannusta. Myös kehityskeskusteluissa työntekijöiltä tulevat ajatukset ja ideat vaikuttavat perehdytyksen kehittämiseen. (Haastateltava 2011.)

8.2 Kyselyn tulokset

Ennen kyselyn toteuttamista se hyväksytettiin yrityksessä esimiesasemassa olevalla henkilöllä. Kysely tehtiin osalle kahvilassa työskenteleville henkilöille kahdessa erässä. Maanantaina 25.7.2011 kyselyyn vastasi kahdeksan henkilöä ja lauantaina 30.7.2011 kuusi henkilöä. Päivät valikoituivat sen perusteella, että töissä olisi mahdollisimman paljon eri työntekijöitä, jotta kyselyyn vastaisi mahdollisimman moni työntekijä. Kyselyyn vastasi yhteensä 14 henkilöä. Vastajaat valittiin sen perusteella, että heillä oli ollut työvuoroja kahvilassa ainakin kahden viikon ajalla. Työntekijät täyttivät kyselylomakkeen joko työn ohessa tai tauollaan ja palauttivat sen takaisin sen jälkeen. Kyselylomake liitteenä sivulla 44 (Liite 2).

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, kuinka kauan työntekijä oli ollut töissä kahvilassa. Tähän kysymykseen vastasi 13 henkilöä ja vastaukset töissä olon pituudesta vaihtelivat parista viikosta viiteen vuoteen. Suurin osa vastaajista (9 kpl) oli ollut töissä kahvilassa alle vuoden. Toisessa kysymyksessä kysyttiin vastaajien työsuhteen laatua. Vastaajista kahdeksalla on vakituinen työsuhte ja kuudella on määräaikainen työsuhte. Määräaikaisista suurin osa (4 kpl) on ollut töissä kahden kuukauden ajan, joten heidän voidaan olettaa olevan kesätyöntekijöitä.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, mitä osia heidän perehdytykseensä on kuulunut. Vaihtoehtoja oli yhdeksän kappaletta ja kymmenentenä kohtana vastaaja pystyi lisäämään vielä jonkun listalta puuttuvat osan. Vastaaja on voinut valita useamman vaihtoehdon. Kun vastaajat ovat olleet töissä eripituisia aikoja muutamasta viikosta viiteen vuoteen, he ovat he saaneet eri koulutuksia. Vastaajista 12 kpl oli saanut työhönopastuksen työpisteessä ja 12 kpl vastaajista oli käynyt Tietoa Yrityksestä -koulutuksen. Suurin osa vastaajista on siis saanut hyvät lähtökohdat kahvilassa työskentelyyn, koska he ovat saaneet Tietoa Yrityksestä -koulutuksessa perustiedot yrityksestä ja opastuksen työpisteeseen. Seuraavaksi eniten vastaajat ovat käyneet yhteisperehdytyksen yrityksen asioista. Kolmanneksi eniten vastaajat ovat käyneet hygieniakoulutuksen, kassakoulutuksen ja Tuotetieto 1 -koulutuksen. Näihin koulutuksiin on osallistunut jokaiseen kuusi vastaajaa. Jokaisella työntekijällä pitää olla hygieniapassi, mutta he ovat saattaneet suorittaa sen jo aiemmin, joten tästä tuloksesta ei voi-

da sanoa, että kahdeksalla työntekijällä ei olisi minkäänlaista tietoa hygieniasioista. Vastajat ovat myös saattaneet käydä kassakoulutuksen aiemmin, jos he ovat olleet yrityksessä töissä ennen tätä työsuhdetta. Anniskelupassi-koulutus oli ollut vain kahdella työntekijällä. Vastauksiin saattaa kuitenkin vaikuttaa se, että työntekijällä saattaa olla jo anniskelupassi aiemmin suoritettuna tai esimerkiksi kesätyöntekijöille koulutusta ei järjestetä lyhyen työsuhteen vuoksi. Kahvilassa pitää kuitenkin olla koko aukioloajan aikana ainakin yksi työntekijä, jolla on lupa toimia anniskeluvastaavana. Anniskelupassikoulutuksia on syytä järjestää tietyin väliajoin, jolloin mahdollisimman monella olisi anniskelupassi ja työvuorolistojen suunnittelu helpottuu.

Neljäs kysymys koski varsinaisiin työtehtäviin perehdytystä, kuka opasti, miten ja kuinka kauan opastus kesti. Yksitoista henkilöä vastasi tähän, että heidät opasti työtehtäviin toinen työntekijä. Yhtä vastaajista ei opastanut kukaan, yksi vastaaja ei muistanut kuka oli toiminut opastajana ja yhdelle opastuksen oli pitänyt yleisperehdyttäjä.

Vastaajien kommentteja:

”Työn ohessa selitettiin perusjutut.”

”Opastus tapahtui työn ohessa, kun oli aikaa.”

”Opastus tapahtui siten, että työntekijä näytti, miten asiat tehdään.”

”X näytti aika kädestä pitäen, yhden vuoron ajan.”

Yhdeksän neljästätoista vastaajasta oli määritellyt aikaa, joka opastukseen meni ja tämä aika vaihteli muutamasta tunnista muutama vuoroon. Kun työhön opastus tehdään työn ohessa, aikaa onkin vaikea määritellä.

Viides kysymys käsittelee juuri sitä, oliko työhön opastamiseen varattuna erikseen aika vai tapahtuiko se työn ohessa. Niin kuin edellisen kysymyksen vastauksista tuli ilmi, suurimmalle osalle (13 kpl vastaajista) työhön opastaminen oli tapahtunut työskentelyn ohessa. Yhdelle vastaajista oli ollut varattuna muutaman tunnin aika erikseen opastukseen, jolloin opastajana oli toiminut yleisperehdyttäjä, mutta lisää opastusta oli tullut myöhemmin myös työn ohessa.

Kyselyn kuudennessa kysymyksessä kysyttiin vastaajien mielipidettä siitä, mitkä asiat he ovat mielestään oppineet parhaiten.

Vastaajien kommentteja:

”Mitään ei ole jäänyt ainakaan epäselväksi. Koko ajan oppii uutta.”

”Tuotetietous.”

”Perusasiat, kuten siivoaminen, tiskaus jne.”

”Erikoiskahvit.”

”Pehmiksen teko, jäätelöt, kahvin keittäminen, erikoiskahvit.”

”Kahvinkeitin.”

”Rungon eli pääasiat.”

”Perusasiat.”

”Paremmiin oppii työtä tehdessä.”

Vastauksista voi päätellä, että perustyöpäivään kuuluvat asiat on opittu parhaiten. Kun opetus on tapahtunut työn ohessa, onkin luonnollista, että pitkin työpäivää eteen tulevat työtehtävät, kuten erikoiskahvien teko ja kahvin keittäminen, on opastettu kunnolla ja se on myös opittu. Työhön opastuksessa on keskitytty perusasioihin, kuten puhtaanapitoon, niin, että uusi työntekijä on mahdollisimman nopeasti päässyt mukaan kahvilan päivittäiseen toimintaan ja saanut harjoitella uusia toimia esimerkiksi pehmisjäätelön annostelua. Niin kuin yksi vastaajista totesi, työtä oppii parhaiten tekemällä.

Lomakkeen seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin puolestaan asioita, missä perehdytettävä olisi kaivannut lisää opastusta.

Vastaajien kommentteja:

”Erilaiset poikkeustilanteet esim. kassan tai pehmiskoneen kanssa.”

”Kassan käytön erikoistilanteet.”

”Kassassa.”

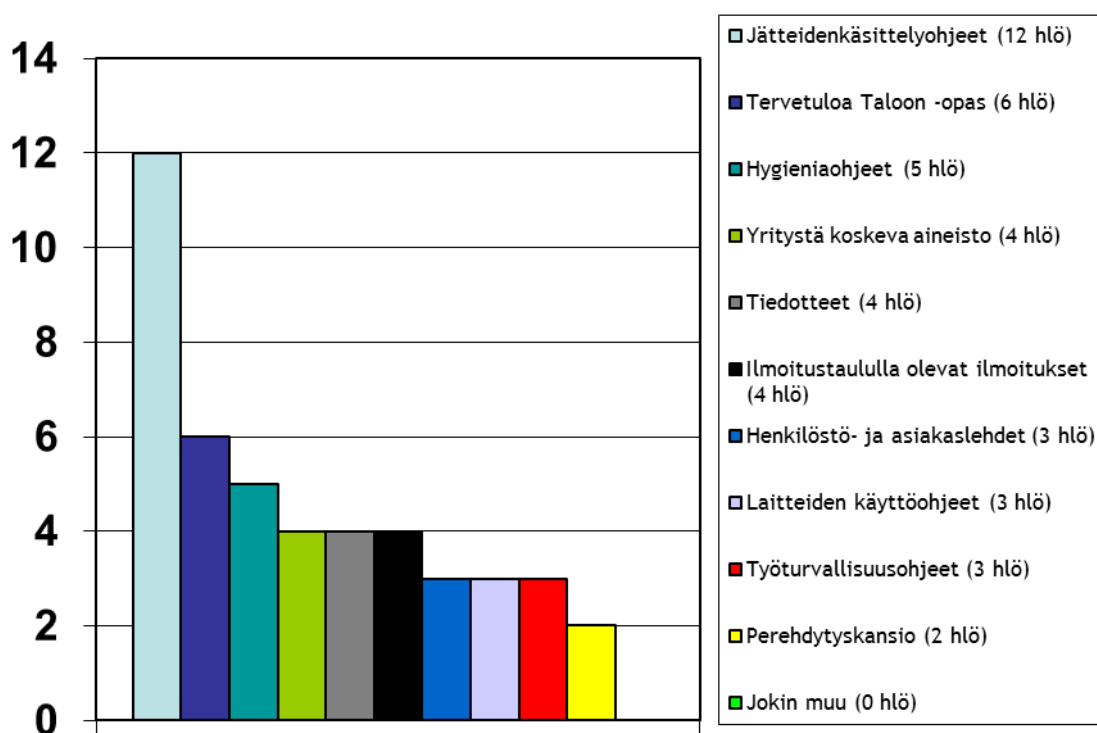
”Uunin käyttäminen, mikro.”

”Mistä kaiken löytää.”

”Olisin kaivannut kunnon opastuksen kerralla.”

Vastauksista käy ilmi, että vaikka perusasiat hallitaan, niin työpäivän aikana saattaa tulla eteen odottamattomia tilanteita, johon ei ole saatu opastusta. Kun työhön opastaminen kulkee työpäivän mukaisesti, eikä ennalta suunnitellun kaavan mukaan, saattaa opastajalta jäädä jotain kertomatta vain, koska jotain mahdollista erikoistilannetta ei tule päivän aikana eteen. Kassatoimissa on myös kaivattu lisää opastusta. Kassakoulutushan on yksi osa perehdytysohjelmaa, eikä sen käyttöön yleensä perehdytetä työhön opastuksen yhteydessä muuten kuin hintakirjan käytön kannalta. Kassan käyttäminen on kuitenkin suuri osa myyjän työtä, joten sen käytön osaaminen on hyvin tärkeää.

Kahdeksannessa kysymyksessä kysytään, mitä perehdytysmateriaaleja on kuulunut vastaajan perehdytykseen. Vaihtoehtoja on kymmenen ja kohtaan 11 (Kaavio 2) on voinut itse mainita jonkun listalta puuttuvan materiaalin. Vastaja on voinut valita useamman kohdan.



Kuvio 1: Kysymys 8: Minkälaista oheismateriaalia on kuulunut perehdyttämiseesi?

Suurin osa (12 kpl) vastaajista on tutustutettu jätteen käsittelyohjeisiin. On hienoa, että tämä tärkeä asia on tuotu esiin kahvilan työntekijöille. Seuraavaksi eniten vastaajien (6 kpl) perehdytyksessä on käytetty Tervetuloa taloon -opasta. Oppaasta saa tietoa yrityksen peruskäytännöistä ja se on todella tärkeä perehdytysmateriaali. Kuuden vastaajan perehdytykseen on kuulunut materiaalia hygieniasioista. Ilmoitustaululla olevat ilmoitukset, tiedotteet ja yritystä koskevat aineistot ovat myös kuuluneet osan (neljä vastaajaa/vaihtoehto) perehdytykseen. Yrityksen asioita käsitellään eri koulutuksissa, joten niistä ei välttämättä erikseen tarvitse lukea. Ilmoitustaululla on kuitenkin paljon hyödyllistä tietoa, joten sen sijainti kannattaa näyttää uudelle työntekijälle. On mahdollista, että vastaajat eivät miellä esimerkiksi kassalle tuotuja papereita tulevien kampanjoiden tiedotteiksi. Joten ei voida olla varmoja tuliko kysymys näiden tilanteiden osalta ymmärrettyä oikein. Kahvilan laitteiden käyttöohjeet ja työturvallisuusohjeet tulisi olla enemmän esillä, sillä vain kolme vastaajista oli niihin tutustunut. Henkilöstölehtiin voi tutustua esimerkiksi tauolla, sillä niitä on esillä taukokuoneessa aina uuden lehden ilmestyttyä. Jokaiselle työntekijälle tulee kotiin kanta-asiakaslehti, tätä vastaajat eivät ole luultavasti mieltäneet perehdytysmateriaaliksi. Ainoastaan kahden vastaajan perehdytyksessä on käytetty perehdytyskansiota. Varsinaista työhönohjauskansiota kahvilassa ei ole tällä hetkellä käytössä ja tähän asiaan palaan kehitysehdotuksissani.

Yhdeksäntenä kysymyksenä oli ”Oletko saanut palautetta oppimisestasi, keneltä ja millä tavoin?”. Vastaajista kahdeksan ei ollut saanut mitään palautetta. Kaksi vastaajaa oli saanut palautetta työtovereiltaan ja kaksi esimieheltä koeaikakeskustelun yhteydessä. Yksi ei vastannut tähän kohtaa mitään. Palautetta omasta toiminnastaan saa koeaikakeskustelussa, jota ei monilla vastaajilla luultavasti ole vielä ollut. Tämä voi selittää, miksi moni ei ole saanut palautetta. Joissain tilanteissa palautetta saantia ei ole saatettu kokea varsinaiseksi palautteen saanniksi, jos se on saatu ohi mennessä keskustelun lomassa. Kahvilassa on kuitenkin käytössä oma palautemenetelmä, joka tuli ilmi esimiesasemassa olevan henkilön haastattelussa. Palautemenetelmässä työntekijä saa palautetta niin, että esimies seuraa asiakaspalvelutilannetta, siitä keskustellaan yhdessä ja arvioidaan ja miten työntekijä siitä suoriutui. Henkilökunta on kuitenkin kokenut, että palautetta ei ole saatu riittävästi.

Kyselylomakkeen kymmenennessä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, ovatko he itse opastaneet uusia työntekijöitä kahvilan työtehtäviin ja miten he kokivat tämän. Vastaajista kymmenen on toiminut opastajana kahvilassa. Tämä olikin odotettavaa, sillä niin kuin kysymyksessä neljä kävi ilmi, suurimman osan perehdyttäjänä oli toiminut toinen työntekijä.

Vastaajien kommentteja:

”Kun itsellään ei ole selkeää kaavaa, minkä mukaan opastaa, niin neuvot saattaa olla liian sekaisin. Eri tyypit, eri neuvot.”

”Osittain. Tilanne oli kummallinen, koska en itsekään osannut kunnolla kaikkea.”

”Kyllä olen, toisen kesätyöntekijän kanssa. En oikein tiennyt itse, mitä olisi pitänyt tehdä.”

”Olen. Ihan ok, mutta hieman haastavana, koska se ei varsinaisesti ole perehdytysvuoro vaan oma vuoro ja perehdytettävä, joten siinä painaa kiire ja kaikki muut työt päälle ja aikaa ei välttämättä ole kertoa kunnolla kaikesta.”

”Olen, ihan hyvä kokemus.”

”Ihan kiva kokemus.”

”Mukavana.”

”Se oli hyvä kokemus.”

Vastauksista löytyi positiivisia ja negatiivisia kokemuksia. Ne, joiden mielestä kokemus ei ollut miellyttävä, olivat olleet töissä kahvilassa alle kuusi kuukautta. Jos itsekkin on vasta vähän aikaa sitten aloittanut työt kahvilassa, on haastavaa opastaa muita töihin, koska itselläkin on vielä opittavaa. Ongelmallisena on koettu ajan puute ja selvä kaava minkä mukaan perehdyttää. Opastaminen on kuitenkin koettu myös myönteisenä kokemuksena.

Viimeisenä kysymyksenä kysyttiin, onko vastaaja saanut alun perehdytyksen jälkeen lisää koulutusta.

Vastaajien kommentteja:

”En varsinaista koulutusta, enemmänkin ”tekemällä oppii” periaatteella on menty.”

”Aina, kun tarvitsee apua, niin joku neuvo.”

”Aina välillä, kun jotain ei ole tiennyt.”

”Työn ohessa.”

”Olen käynyt koulutuksissa.”

”Kielikoulutus. Myyntikoulutus.”

”Anniskelupassi.”

Kahdeksan vastaajaa ei ollut saanut mitään koulutusta tai mitään varsinaista koulutukseksi luokiteltavaa, vaan opastusta jos jokin asia oli jäänyt epäselväksi. Nämä henkilöt olivatkin olleet kahvilassa töissä vasta muutaman kuukauden, joten alkuperehdytyksestään ei ole kovin pitkä aika. Ne työntekijät, jotka olivat käyneet koulutuksissa, olivat olleet töissä kahvilassa yli vuoden ajan.

Lopussa pyysin vielä vastaajia kertomaan mielipiteitään ja toiveita perehdytykseen liittyen. Kymmenen vastaajaa kommentoi tähän kohtaa jotain.

Vastaajien kommentteja:

”Pitäisi olla perehdyttäjä. Perehdytys pitäisi olla kaikille sama. Laajempi kassakoulutus.”

”Enemmän aikaa perehdytystä varten.”

”Pitää olla erikseen normaalit vuorot ja siihen lisäksi perehdyttäjän ja perehdytettävän vuorot. Jos perehdytetään, ei revitä porukkaa muualle, muihin pisteisiin. Selkeät ohjeet jossain tietyssä paikassa, mitä esimerkiksi illassa ja aamussa pitää tehdä.”

”Perehdytysvuoron jälkeen ei kahvila-vuoroja juuri ollut, joten opitut asiat pääsivät unohtumaan.”

”Perehdytys olisi voinut olla pidempi, tarkempi ja laajempi. Joku kirjallinen juttukin olisi voinut olla hyvä esimerkiksi laitteiden käyttöohjeista tai ruoista.”

”Toivoisin, että olisi enemmän aikaa perehdyttämiseen työpisteellä. Toivoisin myös, että olisi aina jokaiseen vuoroon erikseen perehdytys eli aamu ja ilta.”

Perehdytykseen toivotaan siis enemmän aikaa, selviä ohjeita, jotta kaikilla olisi samat tiedot ja taidot, vuorokohtaista perehdytystä ja opastuksen jälkeen työvuoroja pisteessä, jolloin opittua pääsisi kokeilemaan.

9 Kehitysehdotukset kahvilan perehdytysprosessiin

Kyselyn ja haastattelun tarkoituksena oli selvittää miten osa kahvilan työntekijöistä on perehdytetty ja mikä on esimiehen näkökulman asiaan. Tavoitteena oli saada selville perehdy-

tyksen nykytila, jota tarkastelemalla löydettäisiin mahdollisia kehityskohteita. Kehityskohteet löydettyäni, olen tehnyt kolme kehitysehdotusta, jolla perehdytystä saataisiin kattavammaksi.

9.1 Kehitysehdotus 1: Työhönopastuskansio ja erillinen aika opastukseen

Niin kuin työntekijöille tehdyssä kyselyssä tuli ilmi, työntekijät kaipaivat työnopastus- aineistoa. Työhönopastuskansio oli myös toimeksiantajan toiveena. Monet työntekijät ovat myös itse myös toimineet opastajina uudelle työntekijälle. Olisikin hyvä, jos heillä olisi jokin materiaali, mitä seurata jotta kaikki laitteet ja työtoimet tulisi käytyä läpi. Kansio voi myöhemmin toimia muistilistana uudelle työntekijälle, joka on esimerkiksi ensimmäisiä kertoja yksin sulkemassa kahvilaa. Myös töihin palaajalle esimerkiksi äitiysloman jälkeen, kansio toimii muistinvirkistäjänä.

Opastamiselle pitäisi järjestää oma aika niin, että opastaja ja uusi työntekijät eivät myy eivätkä palvele asiakkaita opastuksen aikana vaan sen hoitaisivat normaaleissa työvuoroissa olevat työntekijät. Aikaa tähän opastukseen pitäisi olla riittävästi esimerkiksi tunnista kahteen tuntiin. Kansiota voidaan käyttää niin, että opastaja ja uusi työntekijä käyvät kaikki kansion viisi osiota läpi sen osoittamassa järjestyksessä. Kansion ajan tasalla pitäminen on tärkeää. Kansio pitäisi olla yrityksessä sähköisessä muodossa, jolloin esimerkiksi tilausvastaava tekisi siihen tarvittavat muokkaukset ja päivitykset ja tulostaisi uuden version kahvilan työntekijöiden käyttöön.

Ensimmäiseksi olen koonnut kansioon tärkeitä puhelinnumeroita. Listasta ne löytyvät nopeasti ja helposti. Seuraavassa kohdassa olen kertonut kahvilassa käytössä olevasta muistivihkosta. Muistivihko on tärkeä yhteydenpitoväline työntekijöiden ja eri työvuorojen välillä. Vihkoon voi kirjoittaa omia toiveita, viestejä muille työntekijöille, asiakkaiden palautteita ja yleisiä asioita, joita kaikkien työntekijöiden pitäisi tietää. Kappaleessa neljä aletaan käydä läpi kahvilan laitteita. Tässä vaiheessa opastaja opastaa jokaisen laitteen käytön erikseen kansion järjestyksen mukaisesti. Olen koonnut tarpeellisia tietoja laitteiden käytöstä ja hieman niiden huollosta. On kuitenkin tärkeää, että opastaja näyttää tarkasti, miten laitteet toimivat ja miten ne sammutetaan.

Kappaleessa viisi kerrotaan mitä työtehtäviä eri työvuoroihin kuuluu. Nämä listat auttavat erityisesti uusia työntekijöitä, kun he ovat ensimmäisiä kertoja yksin aamu- tai iltavuorossa. Listoihin on merkitty myös välivuoron työtehtäviä, mutta nämä kuuluvat myös aamu- ja iltavuorolaisille. Välivuorossa saattaa kuitenkin olla enemmän aikaa tehdä näitä tehtäviä. Osiossa kuusi kerrotaan tärkeimmät turvallisuuteen liittyvät asiat. Näihin palaan tarkemmin opinnäytetyön kappaleessa 9.2. Viimeisenä kohtana kansiossa on kerrottu ympäristöasioista ja siivo-

uksesta. Kyselytulosten mukaan jätteiden käsittelyohjeet ovat olleet kahvilan perehdytyksessä esillä, joten niitä ei ole tähän syytä liittää. Ympäristöasioihin on olemassa erillinen koulutus ja kahvilassa on ympäristökansio kaikkien vapaassa käytössä, joten työhönopastuskansion teksti toimii vain muistutuksena tästä tärkeästä asiasta. Siivouksesta kansiossa todetaan, että kahvilan tilojen päivittäinen siistiminen kuuluu jokaiselle työntekijälle ja että siivouslistaa on seurattava.

9.2 Kehitysehdotus 2: Turvallisuuskoulutus

Yrityksen kahvilan työntekijöille jaetaan alkuperehdytyksen yhteydessä turvallisuusopas, mutta muuten erillistä turvallisuuskoulutusta ei ole järjestetty. Työturvallisuus-asioita oli käyty kyselyn mukaan vain kolmen vastaajan perehdytyksessä. Perehdytyskorttiin on merkitty, että uudelle työntekijälle kerrotaan, missä esimerkiksi palosammutusvälineet ovat, mutta laajempi koulutus tähän asiaan olisi tärkeää. Kahvilassa työskennellään arki-iltaisin yksin puolitoista tuntia, jonka takia on hyvä, että kaikki osaisivat perusasiat, jotka liittyvät turvalliseen työskentelyyn kahvilassa. Yllättävissä tilanteissa pystyy käyttäytymään paljon nopeammin ja tehokkaammin jos asioita on käyty etukäteen läpi ja uhkaaviin tilanteisiin on varauduttu. Koulutuksen voi vetää perehdyttäjä yhdessä yrityksessä toimivan vartijaliikkeen edustajan kanssa. Koulutuksessa käydään läpi seuraavat asiat:

- Työturvallisuus kahvilassa

Koulutuksessa mietitään yhdessä kahvilan riskien hallintaa ja opetetaan kaikki työntekijät arvioimaan koko ajan oman työpisteen turvallisuusasioita. Työntekijät voivat kertoa mitä riskitekijöitä tai vaaratilanteita he ovat itse kokeneet työssään ja miten ovat selvittäneet nämä asiat. Turvallinen työympäristö on tärkeä asia ja jokainen työntekijä on siitä vastuussa. Koulutuksessa kerrotaan myös miten käytössä olevia laitteita huolletaan ja minne ilmoitetaan, jos huomaa laitteissa tai muissa asioissa jotain poikkeavaa. Hygieniakin on osa turvallisuutta, mutta sitä ei käydä läpi, koska työntekijöillä pitää olla voimassa oleva hygieniapassi, jolla on varmistettu osaaminen hygieniasioissa. Koulutuksessa kerrotaan ergonomiset työasennot esimerkiksi miten kassan näytön saa säädettyä eri korkeuksille ja miten raskaita juomakoreja nostetaan oikein.

- Paloturvallisuus

Työntekijöille kerrotaan, mitä asioita heidän täytyy tehdä ja missä järjestyksessä, jos palohälytys tulee omalla tai jossain toisella osastolla. Työntekijöille näytetään missä alkusammutusvälineet kuten vaahtosammutin ja sammutuspeite sijaitsevat ja kuinka niitä käytetään. Kerrotaan myös mitä palon sattuessa tulee tehdä, miten asiakkaat ohjataan

ulos ja missä on lähin pakotie. Näytetään myös mitkä laitteet kahvilassa laitetaan pois päältä ja miten kassajärjestelmä suljetaan.

- Ryöstö tai varkaus

Työntekijöille kerrotaan, miten ryöstötilanteessa tulee toimia. Näytetään kahvilassa kassalla oleva ryöstöhälytin ja kerrotaan, missä tilanteissa sitä voidaan käyttää. Koulutuksessa kerrotaan myös miten toimitaan, jos näkee varkauden tapahtuvan omalla tai jollain toisella osastolla. Vartijat voisivat tässä kertoa, mihin asioihin illalla yksin kahvilassa työskentelevien kannattaisi kiinnittää huomiota omassa työskentelyssään esimerkiksi kun poistutaan takahuoneeseen viemään tiskejä ja kahvila jää täysin miehittämättömäksi.

- Häiriökäyttäytyminen

Kahvila paikalla, jonka läpi kulkee päivässä paljon ihmisiä. Vaikka tiloissa liikkuu myös vartijoita, voi myyjä joskus joutua kahvilassa työskennellessään uhkaaviin tilanteisiin. Yrityksessä työskentelevät vartijat olisivat hyviä neuvomaan, miten tällaisissa tilanteissa tulisi toimia. Koulutuksessa käydään läpi pelkoa ja pelon hallintaa, toimenpiteet, miten uhkaavassa tilanteessa käyttäytyään ja miten aggressiivinen henkilö kohdataan.

9.3 Kehitysehdotus 3: Palautteen anto

Kahdeksan kyselyyn vastannutta henkilöä 14:sta ei ollut saanut oppimisestaan palautetta. Niin kuin tehdyssä haastattelussa aiemmin todettiin, palautetta omasta työskentelystään saa koeaikakeskusteluissa ja kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluita järjestetään kerran vuodessa ja koeaikakeskustelukin on vasta kahden kuukauden päästä työsuhteen aloittamisesta (Haastateltava 2011), joten olisi hyvä, jos työntekijät saisivat jo ennen näitä keskusteluita esimiehiltä tietoa siitä, miten heidän työskentelynsä kahvilassa sujuu.

Ehdotukseni on se, että lähin esimies tai joku muu esimiesasemassa oleva henkilö seuraa asiakaspalvelutilannetta ja muutenkin työntekijän toimia työpäivän aikana. Seuraaja tekee muistiinpanoja eri tilanteista. Työntekijän työvuoron loppuksi, esimies ja työntekijät käyvät rauhassa päivää läpi muistiinpanojen perusteella ja keskustelevat, mitkä asiat menivät hyvin ja missä asioissa olisi vielä parannettavaa. Seuranta voitaisiin suorittaa kerran kuussa kunkin työntekijän kanssa. Esimies voi seurata samanaikaisesti muutamaakin työntekijää, jolloin ajan käyttö olisi tehokkaampaa. Näin palautetta ja kehitysehdotuksia omaan työskentelyyn saisi edes kerran kuukaudessa. Esimiehet voisivat vastaisuudessaakin antaa palautetta tietenkin heti, kun jotain asioita ilmenee, mutta tällä menetelmällä esimerkiksi ne, jotka harvoin ovat esimiehen kanssa samaan aikaan töissä, saisivat myös palautetta. Palautteen saaminen moti-

voisi työntekijöitä tekemään työnsä paremmin, koska työntekijä tuntisi, että hänen työpanoksellaan on oikeasti väliä. Jos käytössä on väärä toimintatapoja, nekin tulisi samalla korjattua oikeiksi.

10 Pohdinta

Opinnäytetyön tekeminen tuntui vaativalta ja pitkältä prosessilta. Aluksi oli vaikeaa yhdistää kohdeyrityksen, koulun ohjaajien ja omat toiveet ja aihe oli pitkään keväällä hyvin hajanainen. Aiheen selvittyä tein keväällä ja alkukesällä valmiiksi työn teoriaosuuden, jonka perusteella laadin kyselyn kysymykset ja haastattelun. Kesällä työ sai jäädä kuukaudeksi hautumaan ja heinäkuun lopulla jatkoin työskentelyä.

Itse kyselyn ajankohta määräytyi sen mukaan, että kesätyöntekijät olivat ehtineet olla töissä kahvilassa noin kaksi kuukautta ja heillä oli oma perehdytysaika vielä tuoreessa muistissa. Sain kyselyyni neljätoista vastausta, mikä on hyvä määrä ottaen huomioon, että kesäaikaan moni työntekijä on lomalla. Mietin ensin muita henkilöitä haastateltavaksi, mutta päädyin haastateltavaan, koska hänellä on ajan tasalla olevat oikeat tiedot perehdyttämisestä. Tein haastattelun samalla viikolla kyselyjen kanssa, kun se haastateltavallekin sattui sopimaan. Haastattelussa sain tietoa perehdytyksen nykytilasta ja siitä, miten perehdyttämistä kehitetään yrityksessä koko ajan. Kyselyn kysymyksiin ja tuloksiin olen tyytyväinen, sillä sieltä nousi esiin asioita, joiden avulla kehitysehdotuksia pystyi muodostamaan. Työn tavoite siis toteutui. Joitakin haastattelun ja kyselyn kysymyksiä olisin näin jälkikäteen ajateltuna hionut. Esimerkiksi olisin voinut tehdä skaaloihin perustuvia kysymyksiä, jotta vastausten vertailu keskenään olisi ollut helpompaa. Olisin voinut myös tarkentaa palautteen saamista käsittelevässä kysymyksessä, että palautetta voidaan saada epäsuorastikin, keskustelun lomassa. Sain kuitenkin tästä huolimatta vastauksia, joiden pohjalta sain ideoita kehitysehdotuksiin.

Kahvilan perehdytysohjelma seuraa samaa kaavaa kuin kirjassa Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus (2007) esitetty versio. En tiedä, miten perehdyttäjät pitävät yllä omaa ammattitaitoaan ja vuorovaikutustaitojaan perehdyttäjäkoulutuksen jälkeen tai onko heillä aikaa tutustua perehdytettävään ennen perehdytyksen alkua, mutta mielestäni ne ovat tärkeitä asioita, jotta perehdyttäjän motivaatio työtänsä kohtaa säilyisi. Haastattelun perusteella sain sellaisen kuvan, että yhteistyötä perehdytyksen suunnittelijoiden ja perehdytyksen vetäjien välillä ei ehkä ole tarpeeksi. Saattaa olla, että vetäjiltä ja työntekijöiltä saatu palaute perehdytyksestä ei tavoite itse perehdytyksen suunnittelijoita ja kehittäjiä. Oppimisen seuranta ja varsinkin palautteen anto on jäänyt kahvilassa vähemmälle huomiolle. Lisäksi työhönopastukseen työntekijän ovat kaivanneet selkeämpää linjaa ja enemmän aikaa. Siinä tekemäni työhönopastuskansio tulee tarpeeseen, sillä sen avulla voidaan varmistaa, että jokainen laite ja

työtehtävä tulevat esiteltyä. Näiden tulosten perusteella sain tehtyä tavoitteena olleet kehitysehdotukset.

Tekemäni kehitysehdotukset ovat mielestäni toteutettavissa yrityksen kahvilassa. Valitettavasti en saanut heiltä arviota ehdotuksista pyynnöstäni huolimatta. Kehitysehdotukset vaativat aikaa esimiehiltä suunnittelu- ja toteutusvaiheessa. Työhönopastuskansio on valmiina käyttöön, mutta sen päivittäminen pitää olla jonkun esimiesasemassa olevan työntekijän vastuulla. Toisen ehdotukseni eli turvallisuuskoulutuksen suunnittelu ja vetäjien koulutus vie alussa paljon aikaa, mutta kun toimivat kokonaisuus on suunniteltu ja perehdyttäjä omaksunut materiaalin niin tämäkin on toteutettavissa. Kolmas kehitysehdotukseni palaute vie eniten resursseja, sillä sen toteuttaminen sitoo paljon esimiehen aikaa ja vaivannäköä. Siksi olisi hyvä, jos tämä vastuu jaettaisiin muutaman esimiesasemassa olevan henkilön kesken. Mielestäni palautteen saaminen on oman työssä jaksamisen kannalta tärkeää, koska sillä esimiehet voisivat osoittaa, että työntekijästä ja hänen työpanoksestaan välitetään.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O., Kangas, M., Soini, T., Soininen, J. 2011. Työnohja-
uksen käsikirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere:
Tammer-Paino Oy.

Eräsalo, Ulla. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Vantaa:
Hansaprint Direct Oy.

Helsilä, Martti. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kangas & Hämäläinen. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Vantaa: Nykypaino Oy.

Kupias & Peltola. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Lepistö, I. 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Kirjapaino Oy Merkur.

Puusa & Juuti. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Vantaa: Hansaprint.

Työturvallisuuskeskus. 2001. Työnohjaus ja riskien hallinta. Helsinki: Edita Oyj.

Valpola & Åman. 2008. Ammattitaito kuntoon, Uusia keinoja työnohjaukseen. Tampere:
Tammerpaino.

Österberg, Maritta. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Sähköiset lähteet

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 2007. Finlex. Viitattu 24.10.2011.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>

Työsopimuslaki. 2001. Finlex. Viitattu 24.10.2011.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työturvallisuuslaki. 2002. Finlex. Viitattu 24.10.2011.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Julkaisemattomat lähteet

Haastateltava. 25.7.2011. Paikka.

Kuviot

Kuvio 1: Kysymys 8: Minkälaista oheismateriaalia on kuulunut perehdyttämiseesi? . 29

Liitteet

Liite 1 Haastattelu.....	40
Liite 2 Kysely.....	42

Liite 1 Haastattelu

Haastattelu liittyy Paula Jaakkola Laurea-Ammattikorkeakouluun tehtävään opinnäytetyöhön ”Kahvilan perehdytyksen kehittäminen”.

Perehdyttäjät

1. Kenelle kaikille kuuluu vastuu perehdyttämisestä?
2. Miten vastuu alueet on jaettu? (yritysperehdyttäminen, työpaikkaan perehdyttäminen ja työhön perehdyttäminen)
3. Millaista koulutusta perehdyttäjät saavat?
4. Jos työntekijä opastaa uuden työntekijän työtehtäviin, järjestetäänkö hänelle koulutusta tehtävään? Minkälaista koulutusta?

Uudet työntekijät

1. Mitä uuden työntekijän perehdytys suunnitelmaan kuuluu? Esimerkiksi koulutukset, opastukset.
2. Kenen vastuulla uuden työntekijän perehdytysohjelman läpi vienti on?
3. Miten tarkistetaan, onko uuden työntekijän perehdytysohjelma viety loppuun?
4. Kuka opastaa varsinaisiin työtehtäviin? Miten? Onko käytössä jokin tietty metodi?
5. Miten uusien työntekijöiden oppimista varmistetaan ja seurataan?

Perehdyttämismateriaalit

1. Minkälaista perehdytysmateriaalia perehdyttäjillä/työhönopastajilla on käytössä?
2. Kuka laatii materiaalit? Tehdäänkö niitä laatiessa yhteistyötä esimiesten tai työntekijöiden kanssa?
3. Kuka pitää huolen niiden paikkaansa pitävyydestä ja päivityksestä?

Muutostilanteet

1. Miten perehdytys muutostilanteissa on suunniteltu?
2. Kenen vastuulla on perehdyttäminen muutostilanteissa?
3. Onko järjestely toimiva?

Perehdytyksen kehittäminen

1. Kuka on vastuussa perehdytys suunnitelman paikallaan pitävyydestä ja päivittämisestä?

2. Tehdäänkö yrityksessä säännöllisesti arvioita mahdollisista perehdytyksen kehittämistarpeista?
3. Miten perehdytysuunnitelmaa on kehitetty viime vuosina?
4. Tekevätkö kehittäjät ja esimiehet yms. yhteistyötä perehdytyksen kehittämisen tiimoilta?

Liite 2 Kysely

Kysely kahvilan työntekijöille liittyen Paula Jaakkolan Laurea-Ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön ”Kahvilan perehdytyksen kehittäminen”. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

1. Kuinka kauan olet työskennellyt kahvilassa?

2. Onko työsuhteesi (rasti ruutuun)

Vakituinen ☐

Määräaikainen ☐

3. Tullessasi tiimiin töihin, mitä osia perehdytykseesi kuului? (rasti ruutuun)

Kassakoulutus ☐

Työhön opastus työpisteessä ☐

Hygieniakoulutus ☐

Anniskelupassikoulutus ☐

Yhteisperehdytys tavaratalossa ☐

Tietoa yrityksestä ☐

Myyntikoulutus ☐

Asiakaspalvelu 1 ☐

Tuotetieto 1 ☐

Jokin muu, mikä?

4. Kuka opasti sinut varsinaisiin työtehtäviisi kahvilassa? Miten opastus tapahtui ja kuinka kauan opastus kesti?

5. Oliko työhön opastamiseen kahvilassa varattu erillinen aika vai tapahtuiko se työn ohessa?

6. Mitkä asiat olet oppinut mielestäsi parhaiten perehdytyksessä?

7. Missä asioissa olisit mielestäsi kaivannut lisää opastusta?

8. Minkälaista oheismateriaalia on kuulunut perehdyttämiseesi? (rasti ruutuun)

Perehdytyskansio ☐

Tervetuloa taloon -opas ☐

Yritystä koskeva aineisto esimerkiksi toimintakertomus ☐

Henkilöstö- ja asiakaslehdet ☐

Tiedotteet ☐

Kahvilassa käytettävien laitteiden käyttöohjeet ☐

Työturvallisuusohjeet ☐

Hygieniahjeet ☐

Jätteiden käsittelyohjeet ☐

Ilmoitustaululla olevat ilmoitukset ☐

Jokin muu, mikä?

9. Oletko saanut palautetta oppimisestasi? Keneltä ja millä tavoin?

10. Oletko itse opastanut uuden työntekijän kahvilan työtehtäviin? Jos olet, niin minkälaisena kokemuksena koit sen?

11. Oletko saanut alun perehdytyksen jälkeen lisää koulutusta?

Tähän voit kirjoittaa vapaasti muita perehdyttämiseen liittyviä mielipiteitä ja toiveita.

Kiitos!

